



PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS: A EXPERIÊNCIA DO CEARÁ NO DESENVOLVIMENTO DE SUAS LIDERANÇAS.¹

Daniel Marinho Almeida²

Filomena Maria Lobo Neiva Santos³

Jeimes Mazza Correia Lima⁴

Maria Hebe Camurça Cito⁵

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE

INTRODUÇÃO

Sensível aos desafios enfrentados pelos gestores no hodierno e complexo ambiente da gestão pública, com foco no aumento da qualidade dos serviços prestados à população e considerando a elevação da participação popular visualizada no crescente controle social, o Governo do Ceará, ao elaborar seu planejamento estratégico, foca sua atenção na necessidade de investimentos na área de formação dos servidores públicos, consciente da importância estratégica de preparar seu quadro burocrático para incorporar inovações organizacionais e implantar técnicas modernas de gestão, tornando possível a adoção de políticas públicas capazes de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

É nesse contexto que é criada a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE⁶, cuja missão é desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores e empregados públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços públicos. Seu objetivo é elaborar, coordenar, executar e avaliar programas, projetos e ações de desenvolvimento do processo educacional em gestão pública, tendo como público-alvo os servidores e empregados do poder executivo estadual e municipal, ofertando uma programação de ações educacionais envolvendo cursos, seminários, encontros, palestras, oficinas e outros.

Ao elaborar seu Plano o Governo do Ceará, partindo da diretriz que trata do “Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas”, incluído no eixo “Governo Participante, Ético e Competente”, fortalece e dissemina as ações que buscam aprimorar o fazer cotidiano dos responsáveis diretos pela elaboração das políticas públicas nas diversas áreas de atuação objetivando a maximização dos resultados para a sociedade, acreditando assim, como nos coloca Moraes (2009) que a busca da excelência na gestão de pessoas na administração pública é um desafio central em qualquer agenda de melhoria da gestão.

A EGP-CE, no cumprimento de sua missão, elabora, no ano de 2012, uma programação específica para a formação de gestores públicos estaduais, estendendo seu atendimento aos mais altos escalões do Governo. Desde sua criação em 2009, as ações formadoras da EGP-CE haviam se concentrado em ações direcionadas para os técnicos que atuam na parte burocrática e as ações que envolviam os gestores maiores concentravam-se em palestras e na promoção do Congresso Ceará de Gestão Pública. A crescente consciência de que nova administração pública e o modelo gerencial demandam

¹ Trabalho apresentado por Filomena Maria Lobo Neiva Santos, no X Encontro Nacional de Escolas de Governo realizado entre os dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – ENAP - Brasília, Distrito Federal, Brasil.

² Pedagogo; Assessor Técnico da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE; daniel.marinho@egp.ce.gov.br; (85) 3101-3801.

³ Pedagoga; Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP-CE; lana.neiva@egp.ce.gov.br; (85) 3101-3801.

⁴ Historiador; Assistente Técnico da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP-CE; jeimes.mazza@egp.ce.gov.br; (85) 3101-3844

⁵ Administradora; Assessora de Desenvolvimento Institucional da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP-CE; hebe.cito@egp.ce.gov.br; (85) 3101-3844

⁶ Lei nº 14.335 de 20/04/2009 regulamentada pelo Decreto nº 29.740 de 19/05/2009.

capacitação administrativa, que é questão de competência e, inevitavelmente, requer uma formação e a mudança do perfil do gestor público (SOUZA, 2002), provoca as primeiras articulações para desenvolver a ação que se intitularia Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial – PDG, cujo objetivo principal seria o de desenvolver competências essenciais dos gestores, de modo a subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

O Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial – PDG é o objeto de estudo do presente trabalho relatado aqui como uma experiência de desenvolvimento de lideranças implementada pelo Governo do Ceará através de sua Escola de Governo. Dividiremos o relato de acordo com as fases do programa desde sua elaboração até a execução das duas primeiras etapas, acontecidas em novembro de 2013 e abril/maio de 2014, apontando quais os desafios encontrados para continuidade da ação e os resultados já visualizados através da avaliação parcial dos cursos, bem como apontando novas diretrizes para a execução dos próximos passos.

DESENVOLVIMENTO

No ano de 2012 a EGP-CE, assumiu três compromissos: o primeiro se configura na necessidade de atingir a plenitude de sua finalidade estendendo seu atendimento, de forma efetiva, a todos os 184 municípios cearenses, interiorizando assim suas ações; o segundo é o de implementar um programa de avaliação de impacto de suas ações, constatando os resultados das formações/capacitações diretamente no contexto de atuação dos servidores, ou seja, verificar até que ponto a EGP-CE tem sido capaz de desenvolver o servidor público, contribuindo para a melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, dos serviços prestados ao cidadão; e o terceiro, desenvolver ação formadora que envolva os responsáveis diretos pela básica, média e alta gerência das instituições governamentais oferecendo um programa de desenvolvimento gerencial, em parceria com instituições formadoras de renome nacional.

O primeiro compromisso está sendo efetivado. A EGP-CE, em uma ação intersetorial implementou, dentre outras ações, o Programa de Desenvolvimento da Gestão Pública para os Municípios – PRODEG-M, que vem dando perceptíveis resultados e atingindo os objetivos aos quais se propôs. Este programa é citado aqui pela intenção de, por meio dele, estender o PDG à esfera municipal. Para o segundo compromisso, a Escola de Governo por entender, como nos apresenta Silva (2005), que os objetivos de uma avaliação são de diferentes ordens, podendo visar definir limites de uma ação; identificar mudanças, potencialidades, problemas, organizar informações, subsidiar tomada de decisões, organizou grupos de estudos para aprofundamento da temática de avaliação e elaboração da metodologia que melhor se adegue à especificidade de sua ação e que ofereça os resultados desejados. É válido ressaltar que o modelo de avaliação escolhido será também aplicado ao PDG no momento oportuno.

Para ofertar uma ação de formação destinada às gerências alta, média e básica do poder executivo do estado, e dar resposta ao terceiro compromisso é criado o Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial – PDG, caracterizado como uma experiência do Estado do Ceará no aprimoramento de suas lideranças, cujo objetivo geral é o de desenvolver competências essenciais dos gestores, de modo a subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

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

Entretanto, para iniciar uma formação direcionada para gestores do alto escalão, necessário se fez questionar-se sobre “que tipo de gestor temos e qual tipo de gestor queremos”. Para responder a tal questionamento, três iniciativas foram pensadas: a) pesquisar as experiências de formação nesta área existentes no país; b) identificar as competências necessárias para o bom desempenho do gestor público; e c) conhecer as expectativas do próprio gestor em relação a sua formação.

O levantamento das principais experiências de formação de gestores pesquisou 13 (treze) instituições⁷, em nível nacional, de comprovada experiência na área de formação gerencial relatando e analisando os principais temas e conteúdos abordados e as competências trabalhadas nos cursos direcionados aos diferentes perfis de gestores, bem como os métodos e organização de currículos, benchmarking importantes para o desenho de um programa moderno e em consonância com as melhores práticas de ensino executivo.

Além de apontar os principais temas e conteúdos abordados nos principais programas de formação em gestão pública no Brasil, esta ação foi de fundamental importância para a definição da metodologia que melhor se adequasse à realidade cearense, bem como a escolha da instituição responsável pela futura formação dos gestores.

Tratava-se de elaborar um diagnóstico do perfil do gestor público cearense a fim de prover a EGP-CE de informações relevantes que contribuíssem para o desenho do programa, norteados a formulação dos objetivos, a escolha da metodologia e dos recursos a serem utilizados, a forma de avaliar o programa e seus resultados e tomar as devidas ações corretivas.

Com os objetivos de identificar o conjunto de competências a serem abordados no PDG, contemplar a visão dos gestores quanto ao grau de importância de cada competência e gerar uma base de dados para a definição da construção didático-metodológica dos cursos, a EGP-CE realizou pesquisa de caráter descritiva, qualitativa e quantitativa, elaborando um instrumental na forma de questionário organizado em duas partes: a primeira direcionada ao perfil do profissional (idade, gênero, cargo ocupado, experiência e formação educacional); e a segunda focada no grau de importância das competências identificadas como necessárias ao gestor público através de uma escala de pontuação para atribuir valor a cada competência.

O questionário foi respondido por 40 instituições dentre o universo de 64 órgãos da estrutura organizacional do Governo do Ceará no ano de 2011, sendo 17 componentes da administração direta (Secretarias) e 23 da administração indireta (vinculadas), totalizando 100 questionários respondidos pelos ocupantes dos cargos de básica, média e alta gerência, como nos mostra o quadro abaixo:

⁷ Escola Nacional de Administração Pública (ENAP); Escola de Administração Fazendária (ESAF); Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro (FJP); Escola de Governo e Administração Pública de São Paulo (EGAP/FUNDAP); Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP); Escola de Governo do Rio Grande do Norte; Escola de Governo do Paraná; Escola Nacional de Administração/Governo do Estado de Santa Catarina (ENA Brasil); Centro de Educação Profissional/Escola de Governo de Goiás (CEP); Escola de Governo do Mato Grosso do Sul; Escola de Administração Pública do Amapá (EAP); Fundação Prefeito Faria Lima/Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (CEPAM); ESAD Cursos.

Tabela: Classificação da função e total de respondentes

Classe de função	Função	Total
ALTA GERÊNCIA (23% dos respondentes)	SECRETÁRIO	4
	SECRETÁRIO ADJUNTO	2
	SECRETÁRIO EXECUTIVO	9
	SUPERINTENDENTE	1
	PRESIDENTE	4
	DIRETOR GERAL	1
	REITOR	1
	PERITO GERAL ADJUNTO	1
MÉDIA GERÊNCIA (37% dos respondentes)	DIRETOR	16
	COORDENADOR	20
	PRÓ-REITOR	1
GERÊNCIA BÁSICA (40% dos respondentes)	ARTICULADOR	1
	ASSESSOR	11
	CHEFE DE GABINETE	1
	GERENTE	12
	ORIENTADOR DE CÉLULA	14
	SUPERVISOR	1
Total geral		100

Fonte: Santos, 2012.

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

Dos dados evidenciados, podemos destacar os seguintes: 76% dos gestores situam-se na faixa etária entre os 40 e 59 anos, sendo 65% do sexo masculino, todos com graduação, sendo 68% pós-graduados (especialistas, mestres e doutores), 53% com experiência profissional nos setores público e privado. Foram identificadas, como fator de maior relevância da pesquisa, 130 competências, assim classificadas: 57 na área de conhecimentos, 42 habilidades e 31 atitudes/valores.

Destacamos a seguir o ranking das 10 competências que mais apareceram em grau de evidência e prioridade nas respostas dos entrevistados, divididas nas dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes/valores:

Conhecimentos	Ranking
Português (Comunicação oral e escrita)	1º
Normas e procedimentos da administração pública	2º
Fundamentos de administração pública	3º
Desenvolvimento e coordenação de equipes	4º
Gestão por Resultados	5º
Desenvolvimento pessoal e profissional	6º
Negociação e administração de conflitos	7º
Comunicação interpessoal	8º
Legislação de licitação de contratos	9º
Licitação e gestão de contratos e convênios	10º

Fonte: Santos, 2012.

Habilidades	Ranking
Atender bem as pessoas	1º
Relacionamento interpessoal	2º
Visão estratégica	3º
Trabalhar em equipe e compartilhar responsabilidades	4º
Saber escutar, perguntar e falar no momento adequado	5º
Visão sistêmica	6º
Delegar tarefas e responsabilidades	7º
Liderar pessoas e coordenar esforços	8º
Tomar decisões	9º
Argumentar e expressar ideias de forma clara	10º

Fonte: Santos, 2012.

Atitudes / Valores	Ranking total
Integridade / ética	1º
Comprometimento / dedicação	2º
Assumir responsabilidade pelos erros e acertos	3º
Motivação / entusiasmo pelo trabalho	4º
Proatividade / iniciativa	5º
Foco no cliente	6º
Discrição e confiabilidade	7º
Foco em resultados	8º
Aceitar críticas / autocrítica	9º
Coerência	10º

Fonte: Santos, 2012.

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

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

Quanto à gerência básica, a importância foi centralizada nos conhecimentos sobre gerência de projetos e gestão de processos. Como habilidade de maior relevância para os gestores deste nível foi apontada a otimização de processos.

O perfil dos gestores estaduais e seu aspecto mais relevante foi traduzido na identificação das respectivas competências apontadas que intervêm sobre a formação a ser conduzida pela EGP-CE.

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

Fonte: Santos, 2012.

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

Após pesquisa e análise, o desenho do Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial foi finalizado, propondo-se a reunir gestores de órgãos e entidades do Governo do Estado, que seriam desafiados a desenvolver o pensamento sistêmico e estratégico e fortalecer seu potencial de liderança, através de estudos de caso, sessões em grupo, palestras e outras práticas. A realização do programa no formato presencial também permite facilitar a integração entre gestores de diferentes áreas e o intercâmbio de experiências e melhores práticas entre eles, contribuindo para incrementar o desempenho dos participantes.

De posse dos dados e após análise criteriosa a EGP-CE, mentora do PDG conduz processo no sentido de desenvolvê-lo, executando-o inicialmente no formato de dois cursos, um para a gerência básica e outro para a média e alta gerência, levando em consideração as especificidades de cada público identificadas na pesquisa.

Para o público da gerência básica, realizou-se o curso Gestão Contemporânea com carga horária de 32 horas/aula, sendo atendidos os seguintes órgãos do Governo do Estado do Ceará: Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), Secretaria de Saúde (Sesa), Secretaria da Justiça e Cidadania (Sejus), Secretaria da Educação (Seduc), Secretaria Especial da Copa (Secopa), Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (Sspds), Controladoria Geral do Estado (Cge), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Secretaria da Infraestrutura (Seinfra), Procuradoria Geral do Estado (Pge), Escola de Gestão Pública (Egp) e Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (Stds). Os cursos aconteceram no período de 5 a 8 de novembro de 2013 para a primeira turma e de 18 a 21 de novembro de 2013 para a segunda turma.

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

Após a realização da primeira etapa, a EGP-CE analisou o resultado da avaliação de reação dos cursistas e o relatório de observações dos técnicos da escola que acompanhavam o evento, refletiu sobre as fragilidades apontadas a partir desses instrumentos e, em conjunto com os formadores e o núcleo gestor, achou por bem realizar ajustes no processo de formação com o aporte complementar efetivado a partir das entrevistas⁸ aos Secretários de Estado de 9 instituições, já que estes constituiriam parte do próximo público a receber a formação.

As informações fornecidas pelos entrevistados, bem como as sugestões, críticas e elogios contribuíram para o aprimoramento do que já estava planejado, pois forneceram à EGP-CE um conjunto de percepções acerca da realidade da gestão pública cearense dentro do contexto vivido em um ano atípico⁹, bem como clarearam para a instituição formadora alguns pontos a respeito da dinâmica do Estado do Ceará quanto ao acompanhamento de projetos.

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

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

Como fruto das entrevistas e interpretação pelos entrevistadores, foram tomadas decisões quanto a postura dos instrutores e condução da aula. Foram considerados: o desnivelamento da turma; o cuidado com a utilização de termos técnicos, necessitando explicá-los melhor (por exemplo, a palavra “governança” pode ter interpretações bem diferentes entre os servidores); buscar alternativa para que o conhecimento não se perca no retorno ao trabalho; não se curvar ao pessimismo do tipo: “*Eu já vi*

⁸ Relação dos entrevistados e seus respectivos órgãos: Secretaria da Fazenda – Sefaz: Secretária Executiva Sandra Maria Olímpio Machado Secretaria da Saúde – Sesa: Secretário Executivo Acilon Gonçalves; Secretaria da Segurança e Cidadania - Sejus: Secretária Mariana Lobo Rua Antônio; Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social – Sspds: Secretário Adjunto Wilemar Rodrigues; Secretaria da Educação (Seduc): Secretário Adjunto Mauricio Holanda; Controladoria Geral do Estado (Cge): Secretário João Melo e Secretário-Executivo Paulo Roberto; Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag): Secretário-Executivo Marcos Brasil e Coordenador da Cplag Marcos Medeiros; Secretaria das Cidades: Secretário Carlo Ferrentini e Secretário Adjunto Mário Fracalossi.

⁹ 2014 é um ano eleitoral. O cenário das eleições gera expectativas, provoca mudanças de cargos, afastamentos, e deixa um clima de incerteza quanto a continuidade das políticas implantadas e dos próprios gestores em seus cargos.

isso antes, não dá certo, existem muitos obstáculos na área pública, manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

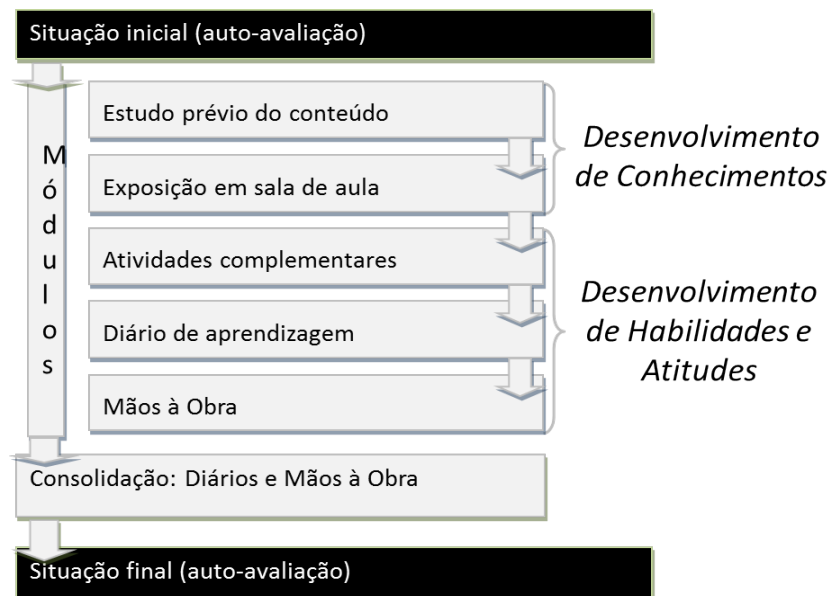
Quanto às abordagens, provocações e enfoques recomendados foi constatada a necessidade de provocar os cursistas quanto ao que é chamado de Intersetorialidade, pois há servidores que enxergam a sua tarefa e não consideram as etapas e áreas anteriores e posteriores à sua, além do impacto de suas ações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

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

Foram atendidos nesta etapa os seguintes órgãos do Governo do Estado do Ceará: Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), Secretaria das Cidades (Cidades), Secretaria de Saúde (Sesa), Secretaria da Justiça e Cidadania (Sejus), Secretaria da Educação (Seduc), Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (Sspds), Controladoria Geral do Estado (Cge), Secretaria da Fazenda (Sefaz), Escola de Gestão Pública (Egp). Os cursos aconteceram em dois módulos, no período de 28 a 30 de abril de 2014 para o primeiro módulo de 8 a 9 de maio de 2014 para o segundo.

A abordagem metodológica pensada inicialmente é a que esta expressa no diagrama abaixo:

Diagrama: abordagem metodológica do PDG



Fonte: EGPCE, 2011.

Mesmo as ações de formação sendo direcionadas para gestores de diferentes níveis de gerência, os públicos distintos seguiram a mesma metodologia, embora haja diferença nos conteúdos.

Cada um dos tópicos relacionados ao fazer dos gestores das diferentes gerências, teve duração de 8 horas/aula, sendo estas divididas em 6 horas/aula para exposição do conteúdo, utilizando-se da metodologia de exposição dialogada e com os recursos de textos, gráficos e pequenos vídeos que ilustram a explanação e contribui com a fixação do conteúdo e reflexão sobre os temas abordados, e 2

horas/aula destinadas a realização de atividades em grupo ou individuais. Ao final de cada aula o cursista é convidado a preencher seu diário de bordo anotando “as pérolas” do dia, ou seja, as informações novas que chamaram a atenção, provocaram a reflexão e/ou o surgimento de ideias para aplicação no cotidiano.

Os conteúdos trabalhados em cada grupo de gestor foram divididos em três eixos, cada um com seu objetivo, as atividades relacionadas e as competências a serem desenvolvidas. Os eixos se integram e se subdividem em tópicos, como nos mostra o diagrama a seguir:



Fonte: EGPCE, 2011.

CONCLUSÃO

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

Apesar de reconhecidas as impossibilidades, os desafios de promover um curso de formação com esta complexidade levou a resultados que sugerem um caminho não tão tortuoso quanto se espera. A partir da avaliação de reação, instrumento validado institucionalmente na EGP-CE perceberam-se promissoras possibilidades a partir do trabalho aqui desenvolvido, como seguem estes dados.

A situação inicial e a situação final podem ser visualizadas quantitativamente na resposta ao instrumental de avaliação aplicado ao final do curso, onde os cursistas indicaram o grau de conhecimento sobre o assunto antes e depois do curso. Antes do curso, 33,3% assinalaram que seus conhecimentos sobre os temas abordados estavam no nível regular, 62,5% indicaram como bom, 8,3% como muito bom e apenas 4,2% como ótimo. Após o curso, denotando já uma mudança significativa apresenta-se o seguintes resultados: nenhum cursista pontuou o quesito regular, 25% assinalaram com bom, 54,2% como muito bom e 29,2% como ótimo.

Iniciamos o resumo deste trabalho falando sobre os desafios da gestão pública. Sobre este assunto Moraes (2009) aponta quais são os principais desafios aos quais nos referimos, citando a “Carta de Brasília sobre Gestão Pública”, assinada pelo Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração (Consad) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a saber:

1. Gestão de pessoas - Profissionalizar e capacitar continuamente a força de trabalho
2. Modelos de gestão - Simplificar os processos de trabalho, orientar a atuação do Estado para resultados e incentivar a boa gestão.

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

A EGPC acredita na urgência destes temas e espera, com esta ação de formação para os gestores públicos do Ceará, contribuir para a aceitação da ideia de que nenhum sistema gerencial pode prosperar sem o desenvolvimento de pessoas por meio de formação de alta qualidade, colaborando, assim, no sentido de que tal prática torne-se política de Estado e não uma ação passageira de um determinado governo.

Outro desejo da Escola de Governo do Ceará é contribuir cada vez mais para que se torne claro o tipo de sociedade e de Estado que queremos e, embasados neste esclarecimento, apontar as intervenções necessárias para que a gestão se modernize e seja o caminho para chegar ao tipo sociedade e ao Estado desejados, democratizando efetivamente o poder público. Nesta perspectiva reforça-se a necessidade proeminente de que fatores como visão sistêmica, Intersetorialidade, possibilidade de mudança de cultura e quebra de paradigmas sejam vistos com amplas possibilidades como o que foi potencializado e exercitado cotidianamente nas formações do Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial desenvolvido pela EGP-CE, não se tratando de um dado empírico, os instrumentais aplicados pela escola traduzem quantitativamente essa afirmação.

REFERÊNCIAS

CEARÁ, **Decreto Nº 29.740, de 19 de maio de 2009**. Dispõe sobre a finalidade, estrutura organizacional, distribuição dos cargos de direção e assessoramento da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e dá outras providências.

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

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

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

SOUZA, Eda Castro Lucas. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais**. RAP Rio de Janeiro 36(1): 73-88. Jan/Fev 2002. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6428/5012>. Acesso em 16/01/2014.

RESUMO

Três situações desafiam os gestores públicos no desenvolvimento de suas funções cotidianas: o complexo ambiente da gestão pública, o foco na gestão por resultados e o crescimento do controle social. No enfrentamento de tais desafios, o Estado do Ceará, através de sua Escola de Governo, implementou a partir de 2013, o Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial destinado a dois públicos distintos: alta e média gerências, atuantes no nível estratégico e a gerência básica, atuante no nível operacional. O objetivo é desenvolver e aprimorar competências gerenciais necessárias à elevação da qualidade dos serviços prestados no Estado. Duas ações caracterizaram a formulação e execução da primeira fase do programa: uma pesquisa em âmbito nacional das principais práticas de formação de gestores desenvolvidas por instituições de comprovada experiência na área e outra pesquisa junto aos gestores do executivo estadual para identificação do seu perfil. Os resultados foram traduzidos: a concretização de um curso voltado para o fazer do gestor cearense, levando-se em conta as principais competências identificadas como prioritárias para o bom exercício da gestão, e a qualificação das oportunidades identificadas através do instrumental específico de avaliação, aplicado ao final de cada etapa do curso, sobre governança pública. O processo, em transcurso, exige intervenções contínuas face os desafios supracitados.

Obs.: Trabalho apresentado no X Encontro Nacional de Escolas de Governo, realizado nos dias 12 e 13 de agosto de 2014, na Escola Nacional de Administração Pública – Enap – Brasília/DF. Seu conteúdo é de inteira responsabilidade do(s) autor(es).