



RELATORIA DO PAINEL TEMÁTICO

Desenvolvimento Gerencial de Servidores Públicos

Viviane Godinho

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial da ENAP

PALESTRAS

Programa de Formação e Desenvolvimento Gerencial: a experiência do Ceará no desenvolvimento de suas lideranças

Lena Neiva

Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP

Processo Deliberativo na Concepção das Ações de Formação e Capacitação da Escola de Administração Pública - EAP/IMAP

Rosana Kanuffre

Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP - Curitiba

Capacitação dos Servidores Públicos Federais a partir dos Sistemas Estruturantes do Governo Federal

Paulo Marques

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Formação em Serviço: o papel da ECG/TCE-RJ para o desenvolvimento gerencial de servidores

Paula Alexandra Canas de Paiva Nazareth

Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

O Painel, conduzido por Lena Santos, da Escola de Governo do Ceará - EGP, contou com a presença de representantes de diversas Escolas de Governo. O primeiro trabalho, apresentado por Lena Santos, abordou a experiência da EGP na formação de gestores públicos. Lena contextualizou o histórico da Escola, que nasceu há cinco anos, e sua relação com as políticas de desenvolvimento de pessoas e melhoria da qualidade do serviço público. Há uma visão coletiva de que a mudança para novos conceitos de desenvolvimento e de paradigma de Estado, deve ocorrer por meio da educação.

Para a elaboração do Programa de Formação de Gestores Públicos, foram identificadas as competências do servidor em relação às políticas públicas de governo. O ponto de vista adotado foi o do gestor e da entrega de resultados. Percebe-se como desafios do gestor, na atualidade, o crescimento do controle social e a maior pressão por resultados. Os objetivos do Programa de Desenvolvimento e Formação Gerencial, seus conteúdos e abordagens, foram apresentados em seguida, com ênfase em definir “qual gestor temos” e “qual gestor queremos”. Para isso, a pesquisa incluiu experiências de outras escolas de governo. O resultado deste levantamento foi apresentado, bem como os temas recorrentes que surgem em seus programas de formação: competências gerenciais, técnicas administrativas e questões gerais. A palestrante informou que os resultados da pesquisa estão disponíveis aos participantes.

Na pesquisa, percebe-se que os gestores de alta e média gerência se identificam com competências correlatas, em comparação aos de baixa gerência. Então, conclui-se que não seria necessário desenhar três tipos de formação diferentes, para os vários níveis de gerência. Outra constatação foi que os altos

dirigentes não entram em sala de aula.

Com relação à consultoria contratada para a pesquisa - a Fundação Dom Cabral - Lena explicou que ela já possuía cursos próprios com as competências a serem desenvolvidas, de forma que estes foram apenas adaptados à necessidade da EGP.

Em seguida, foram apresentados os resultados da avaliação aplicada aos alunos, ao final de alguns dos eventos de aprendizagem. Foi produzido um diagnóstico de competências, antes e após o curso. Dois cursos já haviam sido realizados, até então: o primeiro, para gerência básica e o segundo, para média e alta gerência. Na apresentação da frequência dos alunos, percebe-se o maior quórum por parte dos participantes da baixa gerência. A palestrante ressaltou que este é um programa em andamento, ainda em avaliação e que a intenção é manter sua continuidade.

As considerações finais recomendaram: que a formação atual se oriente em prol da mudança e da resposta a desafios; que o espaço criado seja o da formação estratégica, que liga o fazer com o pensar, para fazer melhor; que o objetivo seja de ampliar a capacidade de resposta aos desafios e finalmente que deve ser avaliado, futuramente, o que o gestor faz com o conhecimento, após sair da sala de aula. Lena Santos deixou um questionamento: deve-se fazer formação de dirigentes no final de gestão? Em sua opinião: sim, com certeza. Destacou como maior desafio, a avaliação do impacto da formação.

O próximo trabalho apresentado foi do Instituto Municipal de Administração Pública, o IMAP. A palestrante Rosana Kanuffre falou sobre o “processo deliberativo na concepção das ações de formação e capacitação da Escola de Administração Pública”. Para a comemoração dos 50 anos do IMAP, foi realizada uma pesquisa sobre a origem do Instituto. Nos anos 1960, os processos de capacitação ocorriam apenas sob demanda, mas já havia uma orientação clara para o desenvolvimento institucional e o treinamento dos servidores municipais.

Divide-se o histórico do Instituto em três momentos: nos anos 1960-90, era apenas uma coordenação que atuava de acordo com a demanda, em atividades pontuais. A partir dos anos 1990 e até 2012, foi transformada em Escola de Governo e passou a adotar o modelo gerencialista. De 2013 em diante, é feita uma reflexão do papel como escola e instituto, questionando o modelo gerencialista. Além da atuação com servidores públicos de Curitiba, o Instituto atua também sobre os municípios da região metropolitana. Nesta nova visão, percebe-se que as ações do governo não devem ser restritas a questões geográficas. Para garantir a oferta, recorre-se a parcerias e arrecadação de recursos.

A partir de 2013, a teoria norteadora das ações da escola é a Administração Pública Deliberativa. Esta teoria resgata os valores republicanos, com base em um olhar para fora da organização, em busca de soluções para as demandas sociais, mantendo o Estado no centro das decisões. A eficácia, eficiência e efetividade, devem estar centradas no diálogo, decisão compartilhada e corresponsabilização.

Para este novo momento, foi mobilizada a escuta de todas as diretorias e departamentos do Instituto e definiu-se um plano de ação. Foram realizados ciclos de debates mensais, seminário internacional e publicação de livro, que está disponibilizado no *site* da escola. A partir destes encontros, surgiu o plano de fortalecimento e parcerias internacionais. Assim, fica claro que a formação para o desenvolvimento de competências é mais do que preparar pessoas, mas fomentar o senso crítico.

Atualmente, a atuação da escola trata de três dimensões:

- fundamental: Estado, administração pública e planos;
- estrutural: desenvolvimento de políticas públicas, e
- político-social: democracia, participação e cidadania.

Quanto à formação de dirigentes, esta existe desde 1993; no entanto, o trabalho se acentuou a partir de 2006. Com as novas diretrizes de 2013, surgiram reflexões sobre o papel do gestor e da gestão pública e com isso, o programa foi reestruturado, em consonância com os preceitos da Administração Pública Deliberativa.

A palestra seguinte tratou da “capacitação dos servidores públicos federais a partir dos sistemas estruturantes do governo federal”, apresentada por Paulo Marques, da ENAP. Inicialmente, foi apresentada a contextualização do que é e do que compõe o serviço público e o Governo Federal.

Destacou-se que o foco não são carreiras específicas, mas pensar o que o governo está fazendo como um todo e em especial, de 2004 até agora. O foco da formação de dirigentes, para a ENAP, objetiva analisar a estrutura gerencial e suas necessidades, a partir dos sistemas estruturantes. O desafio é articular teoria e prática, que é a proposta do ensino de aplicação. Nesse sentido, deve ser feita uma reflexão e aperfeiçoamento da prática.

Como resultado da organização da Administração Pública Federal, vêm se consolidando os seguintes sistemas estruturantes: planejamento, orçamento, finanças, compras, logística, pessoal, controle e tecnologia da informação. Todos os órgãos seguem diretrizes desses sistemas, por meio de leis ou regulamentos. Quando há mudanças nas normas, são necessárias alterações nos cursos. Por exemplo, o programa de formação em tecnologia de informação será alterado em virtude de alterações vindouras nas normas relativas.

O palestrante apresentou alguns dos cursos disponíveis, com destaque para o Programa de Gestão Estratégica, que não está ligado diretamente a nenhum sistema estruturante, de forma rígida, mas em processo de construção, junto às organizações. Citou também um Programa específico, o Desenvolvimento de Gerentes Operacionais - DGO, que lida com a relação entre os sistemas estruturantes e os processos vividos pelas médias e baixas gerências, ou seja, que gerenciam equipes, normalmente DAS 2 ou 3. O programa serve como uma capacitação introdutória, aplicada a servidores em início de carreira.

Os desafios atuais incluem criar parcerias com as escolas estaduais, para levar os cursos e desenvolver multiplicadores, no local de capacitação. Também é importante se apropriar e gerir o conhecimento sobre o que acontece em desenvolvimento gerencial, nas escolas de governo do país.

Paula Nazareth apresentou a experiência da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro - ECG/TCE-RJ, em palestra que tratou da formação em serviço e o papel da Escola no desenvolvimento daquele Estado. Paula destacou que a Escola fornece dois cursos de pós-graduação *lato sensu*, credenciados pelo Conselho Estadual de Educação do Rio de Janeiro. O público alvo dos cursos são todos os servidores do Estado e dos municípios, ou seja, mais de 800 órgãos. Atualmente, o curso está em sua 5ª turma. O primeiro curso é o de Gestão Pública Municipal, com ênfase no controle interno. O segundo, de Gestão Pública e Controle Externo, para servidores do Tribunal de Contas. O foco dos eventos é a formação em serviço, aliando teoria e prática.

O papel da Escola de Contas do RJ foi repensado, levando em conta que quem executa as políticas públicas são os municípios. Conseqüentemente, os seus servidores deveriam ser as pessoas capacitadas. A palestrante destacou alguns pontos importantes, que são detalhados no texto da sua apresentação:

- o caráter educativo das ações desenvolvidas;
- a revisitação do plano político pedagógico;
- a organização e estrutura da Escola de Contas e o alcance de suas ações;
- o papel das escolas de governo, como agentes de transformação, e
- a organização didático pedagógica da Escola e os princípios de inclusão, aliados ao projeto político pedagógico.

Destacou também a ampliação do alcance das ações que estão sendo realizadas, em especial após a criação da Escola, em 2005. O foco agora é a ampliação dessa atuação, por meio das redes de escolas. Paula Nazareth reforçou que a inclusão é o eixo central do trabalho da Escola de Contas e isto está fortemente conectado ao intenso programa de formação para os servidores da casa. A organização didático-pedagógica da Escola tem como meta a formação permanente do servidor. A constituição do projeto político-pedagógico é um constante vir a ser. Há necessidade de ser sempre revisado, para que os servidores se reconheçam como autores desse projeto.

Em seguida, foi aberta a rodada de perguntas. Por indicação da dirigente da mesa, os participantes lançaram as perguntas, que seriam respondidas coletivamente na mesa. Raquel, da EGMA, perguntou a

Paula Nazareth sobre como ocorre o processo seletivo para a pós-graduação. José Carlos, da Prefeitura de Diadema perguntou sobre como minimizar a resistência do público dos cargos de alta direção? Como perenizar as ações de desenvolvimento para este público?

Paula Nazareth respondeu que o curso de pós-graduação é credenciado, integrando o Sistema Estadual de Ensino. É ministrado pela Escola de Contas, que também confere os certificados. Oferece o máximo de oportunidades para os servidores e a distribuição de vagas é feita com base na proporção de servidores de cada região. O curso de controle interno é gratuito e ofertado apenas para servidores efetivos. O candidato deve mostrar elegibilidade, formação superior, realizar provas de conhecimentos básicos de administração pública, português e redação. A segunda fase é de entrevista. Caso alguma região não atinja o número de vagas, os mais pontuados são contemplados. O curso ocorre quinzenalmente, nas sextas e sábados. Para o curso de controle externo é exigida prova e curso preparatório. Os servidores da casa não precisam ser efetivos. A última turma foi disponibilizada para órgãos parceiros.

A segunda pergunta foi respondida inicialmente por Lena Santos, destacando que esta é também uma questão desafiadora para a EGP. Para minimizar as perdas, o importante é mostrar resultados. Mas, a questão da agenda dos participantes ainda impacta o quórum dos cursos. Ela sugere que todo gestor seja convidado a realizar formação, antes de assumir função.

Paulo Marques, da ENAP, confirmou que este é um desafio presente em todas as escolas. A melhor forma de capacitar, neste nível, é considerar que o alto dirigente tem trajetória. Neste nível, atuar com capacitação em serviço é o ideal. Cita como exemplo as oficinas de planejamento estratégico e monitoramento, em que o dirigente está junto com sua equipe, refletindo sobre seus processos de trabalho. Outra estratégia são os cursos fechados, onde o ministério se responsabiliza por mobilizar o público que virá para capacitação. Assim, a responsabilidade de mobilização fica compartilhada.

O “Café com Debate”, promovido pela ENAP, também é uma interessante estratégia para trabalhar com esse público, já que são eventos de duas horas, com temas para refletir sobre os desafios da Administração Pública. Seminários de um dia e atividades rápidas, são outras soluções. Paulo Marques destacou que a escola não pode se fechar em modelos clássicos. O encerramento do painel foi realizado por Lena Santos, que relatou esperar que os debates possibilitem o desenvolvimento para que todos possam fazer o melhor para o crescimento do país.