

O Programa de Formação de Gestores Públicos do Estado do Ceará

Flora Maria Carneiro Teles

Mestre em Planejamento em Políticas Públicas - UECE

Antônio Germano Magalhães Junior

Doutor em Educação pela Universidade Federal do Ceará - UFC

Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da UECE

Resumo

A criação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, em abril de 2009, por meio da Lei nº. 14335, desperta o debate da formação, em especial dos gestores públicos que assumem o ato de liderar as organizações públicas. A presente pesquisa tem como objeto de investigação o Programa de Formação de Gestores Públicos no Estado do Ceará, desenvolvido pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, tendo como público alvo os ocupantes dos cargos de alta, média e básica gerência nos diversos órgãos, nas estruturas básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Estadual, na segunda Gestão do Governador Cid Gomes 2011- 2014. Buscou-se descrever o programa de formação de gestores públicos tendo como base uma pesquisa descritiva, alicerçada em uma revisão bibliográfica e documental, que proporcionou a coleta de dados e informações sobre a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará e os resultados da pesquisa realizada junto aos gestores., bem como o desenho do curso para os gestores. Esta pesquisa servirá como espaço de discussões e reflexões, podendo contribuir para o aprimoramento dos cursos e treinamentos a serem oferecidos aos futuros gestores cearenses.

Palavras-chave: Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Formação de Gestores Públicos.

Abstract

The creation of the Public Management School of Ceará, in April 2009, by Law no. 14335 stir up debate on training, especially of public officials who take the act of leading public organizations. This research is research object of the Training Programme of Public Managers in the State of Ceará, developed by the Public Management School of Ceará, targeting public occupants of high positions, average and basic management in the various bodies, in basic and intermediate structures in the direct administration, foundation and local government of the State Executive in the second Management Governor Cid Gomes 2011- 2014. We sought to describe the public managers training program based on a descriptive research, based on a review literature and documents, which provided data collection and information about the School of Public Management of Ceará and the results of research conducted with the managers. and the course design for managers. This research will serve as a space for discussion and reflection, contributing to the improvement of courses and training to be offered to future cearenses managers.

Key words: Public Management School of Ceará. Training for Public Managers.

Introdução

No ano de 2009 foi criada a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), com a missão de desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores¹ públicos, visando o aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão.

Esta iniciativa conta na pauta do Governo do Estado do Ceará, desde 2007, quando é inserida na Matriz de Gestão por Resultados, no eixo de resultado estratégico 'Serviço Público Qualificado e Ágil', focando, assim, a melhoria dos serviços prestados, a ser conquistada por intermédio do investimento na formação dos servidores. Por sua vez, o atual Plano de Governo prevê, dentre outros, um eixo a ser trabalhado em prol de um 'Governo Participativo, Ético e Competente', com uma diretriz que trata do 'Aperfeiçoamento da Política de Gestão de Pessoas', na qual estão previstos o fortalecimento e a disseminação das ações da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), confirmando a importância da formação dos servidores.

Assim, desde a sua criação, a EGP-CE vem realizando cursos livres presenciais e a distância, seminários, palestras e outros eventos de formação em gestão pública, em um crescendo de quantidade e qualidade, construindo seu aprendizado organizacional que, conforme Kanaane, Fiel Filho e Ferreira (2010 p. 222), é um dos fundamentos de excelência da gestão, previstos pela Fundação Nacional da Qualidade, fundamento esse que prevê que "uma organização deve aprender a cada dia, à custa de suas próprias experiências de se reinventar, das experiências de organizações semelhantes, da solicitação de suas partes interessadas e dos seus próprios resultados."

Ao longo da caminhada, bem como as experiências no âmbito nacional de investimento na formação dos gestores públicos, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), assumiu como desafio o planejamento de um programa de formação para os gestores públicos, que visasse desenvolver e aprimorar competências gerenciais dos ocupantes de cargos comissionados de básica, média e alta gerência do poder executivo estadual.

Neste trabalho, é apresentado o resultado de uma pesquisa realizada junto aos atuais dirigentes dos órgãos e entidades estaduais do poder executivo, cujo objetivo é subsidiar o programa acima descrito, por meio da aplicação de um questionário, divididos em duas partes. A primeira parte busca levantar o perfil acadêmico e profissional dos gestores e na segunda visa conhecer suas expectativas, as competências essenciais necessárias para o

¹ Neste trabalho, o termo servidor(es) é utilizado em sentido amplo, incluindo, também, nessa categoria, o(s) empregado(s) público(s).

exercício do cargo, bem como as existentes e as suas lacunas, considerando que a “percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã” - uma das premissas do modelo de competências, segundo Gramigna (2007 p. 25).

Este artigo detalha seus objetivos, a metodologia e apresenta conclusões e expectativas, com seus desdobramentos, desafios e possibilidades, no que tange o desenvolvimento das competências dos gestores públicos.

A pesquisa cujos resultados são apresentados neste trabalho teve o objetivo de analisar o perfil dos gestores estaduais, ocupantes de cargos comissionados em nível de básica, média e alta gerência, e quais suas expectativas quanto um programa de formação para os gestores públicos a ser realizado pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, na perspectiva da gestão por competências, cuja proposta, segundo Carbonne é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

Como objetivos mais específicos, o trabalho visa identificar o conjunto de competências, quanto ao grau de importância de cada conhecimento, habilidade e atitude que deve compor o perfil dos gestores, bem como as competências necessárias para os desafios que a função exige e seus gaps, para a definição dos conteúdos, metodologias e abordagens das iniciativas de desenvolvimento dos gestores públicos.

Os resultados da pesquisa

Para identificação do perfil dos gestores do poder executivo estadual a equipe da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE) realizou pesquisa descritiva de cunho qualitativo e quantitativo, junto aos gestores de diferentes níveis gerenciais do Governo do Estado do Ceará. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário contendo duas partes. A primeira, de natureza qualitativa, aborda questões relativas ao perfil profissional e formação do respondente, e seu objetivo é permitir traçar diferentes perfis de gestores, de modo a enriquecer a análise dos resultados.

A segunda parte do questionário de pesquisa busca identificar o grau de importância das diversas competências listadas para os respondentes. Para tanto, lançou-se mão de uma escala de pontuação, que permitiu ao indivíduo pesquisado atribuir valores a cada compe-

tência segundo sua percepção da relevância desta para o seu exercício profissional. Como usual neste tipo de pesquisa, as competências foram classificadas em Conhecimentos (57 competências), Habilidades (42 competências) e Atitudes/valores (31 competências), totalizando 130 competências avaliadas.

Quanto aos respondentes do questionário, instrumento de pesquisa utilizado, foi orientado aos representantes dos órgãos e entidades que três gestores respondessem ao questionário, sendo 1 (um) gestor em posição de alta gerência (Secretário, ou Secretário Adjunto, ou Secretário Executivo, ou Presidente, ou Diretor de órgão ou entidade), 1 (um) gestor em posição de média gerência (Coordenador ou equivalente) e 1 (um) gestor na posição de gerência básica (Orientador de Célula ou equivalente).

Os questionários foram encaminhados e recolhidos pela equipe da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), para tabulação e análise, totalizando 100 (cem) questionários respondidos. Cabe aqui citar alguns problemas que foram identificados. Primeiramente, a maior parte dos órgãos e entidades não seguiu a recomendação relativa ao número e tipo de gestores a serem pesquisados e enviaram questionários em quantidade maior ou menor, muitas vezes faltando a visão de um dos tipos de gestores. Foram observados também muitos campos em branco, tanto nas questões relativas ao perfil profissional quanto na pesquisa de competências. Após a tabulação dos dados, a análise foi realizada em duas etapas. Primeiramente, analisou-se o perfil dos respondentes segundo diferentes características de idade, gênero, cargo ocupado, experiência e formação educacional. Esta etapa considerou todos os questionários, ou seja, todos os 100 (cem) respondentes.

Em seguida, procedeu-se ao ordenamento das pontuações médias atribuídas às diversas competências, observando-se os resultados segundo o tipo de gestor (Alta gerência, Média gerência, Gerência básica e Total), o que possibilitou a identificação de algumas diferenças significativas de visão entre grupos de gestores. No processo de tabulação dos dados, decidiu-se por calcular, para cada setorial, a média dos pontos atribuídos por cada tipo de respondente. Assim, cada órgão ou entidade passou a apresentar no máximo um 'gestor representativo' para cada tipo de gerência (Alta gerência, Média gerência e Básica gerência).

O *ranking* foi gerado a partir da pontuação média atingida por cada uma das competências avaliadas. Ou seja, para cada competência listada, somaram-se todas as pontuações atribuídas pelos respondentes e, depois, dividiu-se o resultado desta soma pelo número de respostas válidas, resultando numa pontuação média.

Após a aplicação dos questionários, 40 (quarenta) instituições do poder executivo do Governo do Estado, enviaram respostas, dentre os 64 (sessenta e quatro) órgãos e entidades existentes, o que equivale a 62,5% (sessenta e dois e meio por cento) do total. As respostas, frente à amostra pesquisada, ficaram bem equilibradas entre as secretarias e

vinculadas. Dentre as 27 (vinte e sete) secretarias, 17 (dezessete) remeteram resposta - 63% (sessenta e três por cento) do universo - e dentre as 37 (trinta e sete) vinculadas, 23 (vinte e três) responderam - 62% (sessenta e dois por cento) do universo.

Com relação à posição do gestor, observou-se que 23% (vinte e três por cento) dos respondentes estavam em posição de alta gerência, 37% (trinta e sete por cento) eram profissionais de média gerência e 40% (quarenta por cento) pertenciam à gerência básica, conforme tabela 1:

Tabela 1: 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

Após a tabulação e análise da parte I do questionário, destinada a identificar o perfil profissional dos gestores, algumas observações merecem destaque. Primeiramente, observa-se um elevado nível de maturidade dos gestores, quando esta é medida pela faixa etária: mais de 41% (quarenta e um por cento) dos respondentes tem idade entre 50 (cinquenta) e 59 (cinquenta e nove) anos e 25% (vinte e cinco por cento) encontram-se na faixa dos 40 (quarenta) anos. Isto é mais intenso na alta gerência, onde mais de 65% (sessenta e cinco por cento) dos gestores têm idade acima de 50 (cinquenta) anos. Na média gerência, este percentual é de 60% (sessenta por cento). Em contraste, a maior parte dos profissionais da gerência básica, cerca de 56% (cinquenta e seis por cento), tem idade abaixo dos 50 (cinquenta) anos.

Em relação à formação educacional, observa-se que 68% (sessenta e oito por cento) dos gestores possuem título de pós-graduação e 25% (vinte e cinco por cento) são mestres e doutores. Dentre os gestores de alta gerência, 39% (trinta e nove por cento) possuem titulação de mestre e doutor e apenas 22% (vinte e dois por cento) são apenas graduados. Dentre os profissionais de média gerência, a maior parte é especialista, 51% (cinquenta e um por cento), seguido pelos mestres e doutores, 24% (vinte e quatro por cento). Por outro lado, 45% (quarenta e cinco por cento) dos profissionais da gerência básica não possuem pós-graduação, conforme tabela 2:

Tabela 2: Formação dos gestores

TITULAÇÃO	TOTAL	ALTA GERÊNCIA	MÉDIA GERÊNCIA	GERÊNCIA BÁSICA
Doutor	5%	13%	5%	-
Mestre	20%	26%	19%	18%
Especialista	43%	39%	51%	38%
Graduado	29%	22%	22%	40%
Não graduado/ não respondeu	3%	-	3%	5%
Soma	100%	100%	100%	100%

Finalmente, analisando as experiências de trabalho dos gestores do Governo do Estado, observa-se que a maior parte tem experiência em ambos os setores, público e privado, totalizando 53% (cinquenta e três por cento) dos respondentes. E ainda, poucos são aqueles que nunca haviam exercido cargo no setor público, apenas 8% (oito por cento). Interessante notar que as posições de gerência básica são as que apresentam menor rotatividade, quando esta é medida pelo tempo médio do profissional na função. Merece também atenção o fato de que quase metade dos profissionais atualmente em posição de média gerência está há menos de 1 (um) ano em sua função.

Tabela 3: Experiência dos gestores

EXPERIÊNCIA	TOTAL	ALTA GERÊNCIA	MÉDIA GERÊNCIA	GERÊNCIA BÁSICA
Setor público e privado	53%	57%	49%	55%
Somente setor público	36%	39%	38%	33%
Somente setor privado	8%	4%	14%	5%
Sem experiência anterior	1%	-	-	3%
Não respondeu	2%	-	-	5%

Tempo médio na função atual (em anos)	2,6	2,4	2,5	2,8
Menos de 1 ano na função	42%	39%	49%	38%
Menos de 2 anos na função	52%	57%	51%	50%
Menos de 4 anos na função	68%	74%	70%	63%
Acima de 4 anos na função	32%	26%	30%	38%

Após a tabulação e análise da parte II do questionário, destinada a identificar o grau de importância das competências necessárias ao gestor público, algumas considerações merecem destaque. Observam-se algumas diferenças significativas quanto à importância atribuída às competências, segundo o nível gerencial do respondente. De forma geral, profissionais de alta gerência e profissionais de média gerência apresentam visões um tanto parecidas, salvo algumas exceções menores. Dada esta observação e considerando-se o fato de que a amostra de gestores de alta gerência é pequena em comparação com as amostras de profissionais de média gerência e de gerência básica, decidiu-se por agregar para fins do programa de formação dois grupos assim sendo: gestores de alta e de média gerência e gerência básica.

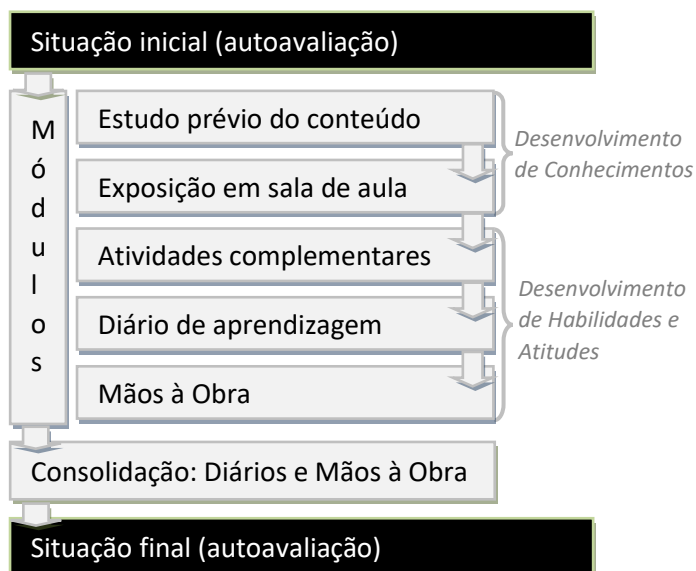
No geral, percebeu-se que os gestores de alta e média gerência, atribuem mais importância os conhecimentos mais estratégico e tático, relacionados ao 'Planejamento e Gestão de Políticas Públicas', enquanto os gestores de gerência básica atribuem mais importância aos conhecimentos mais operacional, relacionados à 'Gestão e Modernização Organizacional'.

O Programa de Formação de Gestores Públicos visa oportunizar aos gestores de alta, média e básica gerência dos órgãos e entidades do Governo do Estado do Ceará, com base nas competências identificadas como necessárias, a partir do instrumento de pesquisa realizado. O citado programa se propõe desenvolver o pensamento sistêmico e estratégico, fortalecer o potencial de liderança, facilitar a integração entre gestores de diferentes áreas e o intercâmbio de experiências e melhores práticas entre eles.

A metodologia didaticopedagógica proposta visa diversificar através de aulas expositivas e dialogadas, leituras, apresentações, sessões interativas, formação de grupos de trabalho, com ênfase nos elementos práticos e diretamente aplicados à realidade dos participantes, oportunizando trabalhar com os conceitos fundamentais que sustentam a dimensão sistêmica e estratégica da gestão pública.

O diagrama abaixo resume a abordagem metodológica Programa de Formação de Gestores Públicos, intitulado de Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) e aponta os principais elementos didaticopedagógicos.

Diagrama: Abordagem metodológica do Programa de Desenvolvimento Gerencial - PDG



Os estudos prévios dos conteúdos acontecerão nas quatro semanas anteriores às aulas de determinado tópico. Disponibilizar-se-á eletronicamente aos alunos, em ambiente virtual de aprendizagem, um conjunto de textos concisos que servirão de referência para o desenvolvimento dos temas em sala de aula. Os alunos deverão ler os textos e responder aos questionários eletrônicos que avaliarão sua compreensão quanto aos temas abordados. Os questionários respondidos e enviados à equipe do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) serão utilizados como subsídio para os professores otimizarem suas aulas.

A atividade de leitura dos conteúdos de cada tópico do curso é parte integrante programa e as leituras prévias às aulas são indispensáveis para a eficácia do programa, dada a limitação do tempo em sala de aula. Em geral, os textos deverão contribuir para a absorção dos conhecimentos necessários para desenvolver os conteúdos em sala de aula e nas atividades previstas para cada tópico.

Assim, a partir deste contato inicial dos alunos com os aspectos teóricos que cercam as competências, os professores poderão focar o desenvolvimento de habilidades e atitudes junto aos participantes, sem deixar de abordar os conhecimentos na medida do necessário.

As aulas expositivas baseiam-se na apresentação oral de um assunto pelo professor e que, dependendo dos objetivos de ensino, pode contar com a participação dos alunos. A aula expositiva visa facilitar a aquisição e atualização de informações, oportunizando o esclarecimento de dúvidas, a elaboração de sínteses e construção de esquemas mentais.

Além de proporcionar aos alunos a compreensão geral de um novo tema de estudo, a aula deve esclarecer e sintetizar um assunto estudado, cuja compreensão pareça difícil

ou de acesso complexo, por meio de outras estratégias de ensino.

Nas aulas expositivas podemos também adotar a exposição dialogada, processo de ensino onde a aprendizagem se desenvolve por meio de um encadeamento de perguntas e respostas, visando a articulação de conceitos, através do qual o pensamento do aluno é incorporado no processo dialético da reflexão.

Nas atividades complementares, serão utilizadas as fichas de autoavaliação, instrumento em que os participantes deverão preencher no início e ao final do programa, com relação às competências correspondentes aos módulos do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), de modo a se observar os avanços alcançados com o Programa e os gaps ainda existentes, segundo a visão do próprio aluno. Tal atividade deverá ser realizada no ambiente virtual do Sistema de Educação a Distância (EAD).

O Diário de Aprendizagem é instrumento para registro, por parte de cada participante, dos pontos mais importantes apreendidos em sala de aula e para anotação de como ele pretende aplicar a teoria na prática. Ao final de cada dia de aula, será reservado um tempo, não superior a 15 (quinze) minutos, para a reflexão dos conteúdos apreendidos e para preenchimento do Diário de Aprendizagem. Esse Diário de Aprendizagem preenchido durante o curso será um importante instrumento de consulta futura para os participantes, além de contribuir para consolidar os conhecimentos adquiridos durante o desenvolvimento próprio programa.

Serão oportunizados, também, estudos de casos, os quais consistem em uma atividade que busca investigar um fenômeno ou situação real. O caso é apresentado aos alunos, que deverão aplicar os conhecimentos teóricos obtidos a uma situação prática envolvendo uma decisão, um desafio ou a solução de um problema. Essa prática possibilita desenvolver competências como: capacidade de análise, facilidade para tomar decisões, poder de argumentação, habilidade para gerenciar o tempo, habilidade de relacionar-se com os pares, desenvoltura para desempenhar diferentes papéis no grupo e capacidade de ser criativo.

A Atividade de Mãos à Obra é outro momento previsto do programa, em que o participante planeja e implementa, em sua prática de trabalho, a teoria aprendida em sala de aula. Consiste da aplicação direta das técnicas e métodos aprendidos às ações empreendidas pelos participantes em seu ambiente de trabalho, abrangendo, em geral, um problema real e de solução possível e viável. É, portanto, um trabalho prático aplicado a um ou mais tópicos desenvolvidos em cada módulo, à escolha do participante, e que deverá ser realizado individualmente ou em equipe, a depender do módulo em questão.

A avaliação dos participantes será feita mediante o aproveitamento da frequência em sala de aula, que deverá ser igual ou superior ao equivalente a 80% (oitenta por cento) da carga horária total do curso, levando, também, em consideração a realização dos trabalhos previstos.

A proposta curricular do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) foi organizada em dois cursos, sendo um para alta e média gerência compreendendo os Secretários, Secretários Adjuntos, Secretários Executivos, Coordenadores de Secretarias, Presidente, Diretor e funções correlatas de Vinculadas; e o outro curso para gerência básica, abrangendo Orientadores de Célula, Gerentes e funções correlatas, que atuam nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, pois a pesquisa identificou expectativas diferenciadas dentre as competências a serem desenvolvidas em cada nível de gerência.

Para a estruturação do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG) dirigido aos profissionais em posição de gerência básica, partiu-se dos resultados da pesquisa de competências, junto aos gestores de nível básico, orientando-se também pelas experiências observadas em outros cursos de capacitação e desenvolvimento de gestores no Brasil.

Foi constatado, claramente, para gestores de nível operacional é dada uma grande ênfase no desenvolvimento de competências ligadas à gestão de processos e ao gerenciamento de projetos, principalmente ao primeiro tópico. Esta percepção pode ser confirmada a partir dos resultados dos questionários da pesquisa de competências realizada junto aos gestores de nível básico, onde os conhecimentos em 'Gerência de projetos' e 'Gestão de processos' mostraram grande relevância, segundo o *ranking* obtido a partir da pesquisa. O mesmo pode ser observado ao se comparar a percepção de relevância das habilidades relativas à otimização de processos.

Por outro lado, os profissionais de gerência básica atribuíram menor relevância aos aspectos estratégicos das políticas públicas do que os gestores em posição de alta e média gerência. Como pode ser observado a partir da confrontação entre os *rankings* das competências segundo as visões dos dois grupos de gestores, o conhecimento em 'Planejamento estratégico de políticas públicas' mostrou-se muito relevante para a alta e média gerência (7ª. posição no *ranking* dos conhecimentos), o que não foi acompanhado pela gerência básica (23ª. colocação). Além disso, a percepção da relevância das habilidades de 'Visão Estratégica' e de 'Visão Sistêmica' também foi maior para a alta e média gerência do que para a gerência básica.

E ainda, com relação à macrocompetência 'Liderar pessoas e coordenar esforços', optou-se por concentrar a abordagem nas competências relacionadas à comunicação, ao relacionamento interpessoal e ao desenvolvimento de equipes e gestão de pessoas. Assim, diminuiu-se a ênfase nos aspectos estratégicos da liderança, como as competências relacionadas à decisão, negociação e inovação.

Mesmo sendo as ações de formação direcionadas a gestores de diferentes níveis de gerência, os públicos distintos seguiram a mesma metodologia, apesar da ocorrência de diferenças nos conteúdos. Quanto aos conteúdos programáticos, foram apresentadas as seguintes propostas:

GRUPO 1- GERÊNCIA ALTA E MÉDIA - (GERÊNCIA ALTA: Secretário, Secretário adjunto, Secretário Executivo, Superintendente, Presidente, Diretor geral, Reitor e Perito geral Adjunto/- **GERÊNCIA MÉDIA:** Diretor, Coordenador e Pró-reitor)

TEMA 1: Liderar pessoas e coordenar esforços

SUBTEMAS

- Ter atitude de líder e se autodesenvolver
- Comunicar-se eficazmente e relacionar-se bem com as pessoas
- Desenvolver equipes e gerenciar pessoas
- Administrar conflitos, negociar e criar consenso
- Analisar problemas e tomar decisões ótimas
- Gerar e disseminar o conhecimento e promover a inovação

TEMA 2: Planejar e organizar sistematicamente e estrategicamente

SUBTEMAS

- Ter visão sistêmica e estratégica do Governo do Estado
- Pensar estrategicamente a Instituição
- Planejar estrategicamente políticas públicas focando resultados
- Organizar e otimizar processos e sistemas de gestão

TEMA 3: Dar rumo e direção aos programas e projetos públicos e entregar resultados

SUBTEMAS

- **Gerir** programas focando em resultados
- Gerenciar projetos e transformar planos em realidade
- Monitorar e avaliar os resultados e corrigir o rumo
- Atuar dentro da lei e adotar princípios de governança

GRUPO 2 - GERÊNCIA BÁSICA (Articulador, Assessor, Chefe de Gabinete, Gerente, Orientador de Célula e Supervisor)

TEMA 1: Liderar pessoas e coordenar esforços

SUBTEMAS

- Ter atitude de líder e se autodesenvolver
- Comunicar-se e se relacionar bem com as pessoas
- Desenvolver e coordenar equipes
- Gerenciar pessoas

Fonte: EGPCE, 2011.

TEMA 2: Gerir programas e projetos públicos com foco em resultados

SUBTEMAS

- Ter visão estratégica das políticas públicas
- Gerir programas com foco em resultados
- Gerenciar projetos e transformar planos em realidade

TEMA 3: Gerir as operações com foco na qualidade

Fonte: EGPCE, 2011.

SUBTEMAS

- Ter visão sistêmica da Organização
- Gerir a qualidade dos serviços prestados
- Gerenciar e otimizar processos e sistemas de trabalho

Quanto à distribuição de carga horária para os três níveis de gerências, a proposta foi a seguinte:

Fonte: EGPCE, 2011.

Tabela 9 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para alta e média gerência

Carga horária (em horas)			
	EAD	Presencial	Total
Módulo 1	48	48	96
Módulo 2	32	32	64
Módulo 3	32	32	64
Total	112	112	224

Tabela 10 - Distribuição da carga horária por módulo e categoria de ensino para básica gerência

Carga horária (em horas)			
	EAD	Presencial	Total
Módulo 1	32	32	64
Módulo 2	32	32	64
Módulo 3	32	32	64
Total	96	96	192

A inércia organizacional no setor público, muitas vezes, coincide com a falta de capacitação e comprometimento dos gestores públicos. Ainda para Cruz (2006, p.2),

O setor público pode (e em muitos casos ocorre), ser um ente propulsor de inovação, tanto quanto empresas de outros setores, desde que utilize sua capacidade intelectual e saiba congrega a capacidade intelectual da sociedade e entidades afins, na busca por resultados eficazes.

Os gestores públicos precisam evoluir, não somente em métodos e práticas de gestão, mas primordialmente em cultura. É necessário desvincular os planos, projetos e ações do caráter partidário, eleitoreiro, politiqueiro, estabelecendo parcerias e a interação com o primeiro, segundo e terceiro setor, estimulando a participação social, a fim de pensar estratégias de longo prazo. Para isso, torna-se necessário repensar a estrutura de inovação

brasileira e, sobretudo, na gestão pública, considerando que esse processo depende de um conjunto de fatores agregados, como pesquisa básica, pesquisa aplicada, recursos humanos e financeiros, mas primordialmente interesse político.

Considerações Finais

Liderar organizações do setor público nunca foi tão desafiador quanto nos dias atuais. Em um ambiente cada vez mais complexo, onde a demanda por resultados e o controle da sociedade pautam as ações dos governos, o desenvolvimento de executivos do setor público tem de compreender um amplo conjunto de competências.

Considerando este cenário atual e revestindo a capacitação de essencialidade, como uma das variáveis, para responder aos desafios dos dias atuais é que a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE), a partir do instrumento de pesquisa utilizado, realizou um levantamento no âmbito estadual e nacional sobre cursos realizados para gestores em diferentes instituições e estados, ao qual findou na estruturação de um Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), para gestores públicos, focando o fortalecimento das capacidades de liderança de seus gestores, ocupantes de posições de alta, média e básica gerência.

No geral, percebeu-se que os profissionais de gerência básica atribuem mais importância aos conhecimentos relacionados à 'Gestão e Modernização Organizacional, otimização de processos e sistemas de trabalho', enquanto que, para os gestores de alta e média gerência, os conhecimentos relacionados ao planejamento estratégico e gestão de políticas públicas parecem ser mais relevantes para seu exercício profissional. Dessa forma, optou-se por dois cursos no Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), um com o foco estratégico para a alta e média gerência e outro, com ênfase no operacional para a básica gerência.

Assim sendo, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará (EGP-CE) pretende, por meio do Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG), desenvolver as competências essenciais dos gestores do estado, de modo a subsidiar ganhos de eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, bem como motivar e incentivar os gestores a se tornarem líderes em suas organizações e a multiplicarem conhecimentos, habilidades, valores e atitudes essenciais junto à equipe, desta forma estamos contribuindo na preparação dos gestores do Governo do Estado do Ceará para uma gestão pública que maximize resultados para a sociedade.

As Políticas Públicas de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, nas diversas esferas de governos, caracterizam-se como marco legal, que trouxeram orientações para o desenvolvimento permanente do servidor, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, bem como a criação da escola de governo do Estado do Ceará, a EGPCE, a qual desempenha papel central no processo de construção de uma cultura de capacitação por meio do desenvolvimento de competências, em busca de fomentar novos perfis de profissionais no âmbito da Administração Pública do Estado do Ceará, visando a melhoria da gestão e bem como no atendimento das necessidades da sociedade.

Dutra (2004) trabalha nessa mesma perspectiva, considerando a gestão por competências como central na definição das políticas de seleção e desenvolvimento de pessoas, na diferenciação por níveis de complexidade, além de ser um conceito integrador da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização. Segundo esse autor, um dos maiores desafios relacionados à gestão por competências é a identificação adequada dos conhecimentos e habilidades que são demandados pela instituição e pela sociedade, de maneira a garantir o alcance das metas organizacionais e subsidiar programas de capacitação e desenvolvimento.

Para Brandão (2001), a gestão de competências deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento de competências. Assim, identifica-se a lacuna entre as competências existentes e aquelas necessárias ao atendimento das metas organizacionais.

Nessa forma de pensar sobre o desenvolvimento de competências, ou em um Programa de Formação de Gestores, faz-se necessário um alinhamento com o plano de governo, as metas propostas para o ciclo da gestão e o planejamento estratégico de cada órgão, a fim de que, a partir do que se intenciona, sejam mapeadas as competências requeridas, em busca de eliminar os *gaps* existentes, gerando um programa de formação com um conjunto de ações e projetos oportunizando aos gestores públicos um rico e diversificado processo de aprendizagem.

Conforme o exposto, o PDG, apesar das críticas e considerando a realidade cultural da equipe de gestores que assumem cargos públicos, ora por competências técnicas, ora por acordos políticos, resultante de um processo histórico quanto ao modo de fazer política, bem como a ocupação de cargos e a não prática de uma rotina de capacitação, com vistas à profissionalização do setor público, a iniciativa do PDG se insere como parte de uma estratégia para fortalecer a capacitação no serviço público nos órgãos da administração pública estatual direta, autárquica e fundacional.

Assim, a necessidade de se formar os gestores públicos, nos três níveis de gerência (básica, média e alta), deve ser perseguida por todos os governos, por meio de diversas ações de formação, oferecida durante todo o ciclo da gestão, e devidamente apoiada pelo o chefe do executivo, o Governador do Estado, sendo que pactue com esse entendimento, oportunizando, dessa forma, recursos e oportunidades de desenvolvimento, para que, de algum modo, inicie-se um processo de aculturação, dando o real valor à profissionalização do servidor público, pois um programa ao longo de toda a gestão acarretaria a aplicação de vultosos recursos financeiros, o que precede vontade política.

Conforme exposto, o resultado desta pesquisa aponta que o PDG, mostrou-se como um grande avanço quanto à formação dos gestores, pois os desafios da gestão pública são muitos e investir na formação dos gestores é um caminho promissor rumo ao enfrentamento das exigências que assolam os dias atuais, frente a tantas demandas e carências nos diversos setores da população cearense.

Certamente, novas pesquisas podem e devem ser realizadas a fim de ampliar, cada vez mais, a discussão no tocante à capacitação dos agentes públicos, em especial dos gestores públicos, atores estratégicos na formulação e implantação das Políticas Públicas de Pessoas.

Esta experiência, durante a gestão 2011- 2014, do Governador Cid Gomes, pode ser considerada como um marco, na medida em que abriu a discussão, deixando o legado da importância da profissionalização do serviço público e na busca constante de programas e projetos que viabilizem efetivamente o constante aperfeiçoamento dos servidores públicos do Estado de Ceará.

Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.

CARBONE, P. P. **Gestão por competências**: uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em: 09 maio.2012.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: <www.revista.fundap.sp.gov.br>. Acesso em: 6 jun.2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ. EGPCE, 2011.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública**: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.