



Avaliação da oferta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública - Um avanço na Gestão Pública do Rio Grande do Norte

Selma Maria de Medeiros

Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo se constitui em uma reflexão sobre a oferta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública para os servidores do Estado do Rio Grande do Norte, através da Escola de Governo.

A formação de Gestores apresenta-se, no momento atual, como uma formação emergencial, fragmentada e desvinculada das Políticas Públicas orientadas pelo Governo. A possibilidade de oferta de cursos superiores lança o desafio para a Escola de Governo, na perspectiva de dar conta dessa nova demanda, bem como de criar condições gerenciais para a implantação do curso, do seu acompanhamento e avaliação.

Com a regulamentação do Decreto nº 5154/2004, que institui os Cursos Superiores de Tecnologia, a Escola de Governo do Rio Grande do Norte vislumbrou a possibilidade de um curso que atendesse a realidade do Estado e que ao mesmo tempo atendesse ao perfil do nosso público-alvo, ou seja, servidores sem a formação em nível superior, no quadro efetivo do estado, bem como assumindo um cargo de Gestão.

A relevância do estudo se pauta no desafio de oferecer uma formação superior, focada no serviço público, de forma sistêmica, levando em consideração o papel do gestor público, com conhecimentos gerais, competências e habilidades gerenciais, hoje fundamentais para o cargo, criando com isto novos modelos de Gestão Pública para o Estado do Rio Grande do Norte.

Cabe, ainda, evidenciar que, na oferta do curso, criaram-se propostas alternativas visando eliminar as desigualdades e garantir o acesso e a permanência dos estudantes, tendo em vista atender a realidade dos alunos. Isso visto que a capacitação é em Serviço, ou seja, o curso foi totalmente adequado no que se refere ao horário, bem como a matriz curricular elaborada e analisada pela equipe gestora, com o apoio da equipe pedagógica da Escola de Governo, da Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos.

Diante da urgência na elevação do nível de escolaridade dos gestores do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, foi realizada uma pesquisa de preço onde a instituição vencedora do processo foi a Universidade Potiguar – UnP.

Hoje, a Escola de Governo do Rio Grande do Norte está com 250 alunos, dos diversos órgãos e secretarias do RN, em formação, sendo 50 por turma, quatro turmas em Natal e uma em Mossoró.

O estudo tem como principal característica a análise do impacto da oferta do curso de Graduação Tecnológica para os Gestores Públicos do Estado do Rio Grande do Norte. Parte-se de uma visão geral do novo perfil do gestor público e da necessidade da oferta do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, identificando carências e dificuldades relacionadas à Gestão Pública.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o impacto do programa de formação continuada, para os gestores públicos, com o intuito de definir concepções, referenciais, diretrizes e estratégias formativas que orientem as ações de qualificação e valorização profissional dos servidores públicos do Estado do RN, que atendam as expectativas do servidor e da comunidade. Para que esse objetivo seja cumprido, definimos como objetivos específicos:

- Analisar a avaliação do impacto da capacitação na Graduação Tecnológica;
- Orientar a definição e elaboração dos currículos dos programas e cursos de formação inicial e continuada dos servidores estaduais;
- Adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público.
- Estabelecer parcerias com instituições formadoras.

3. METODOLOGIA

Com base nesses princípios e nos objetivos, a metodologia de construção deste trabalho envolveu a exploração bibliográfica relevante sobre a nova administração pública e o perfil do gestor público na atualidade, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o curso e com a função de servidor público. Ocorreu uma análise detalhada do relatório de pesquisa e avaliação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. Neste relatório, consta o resultado da aplicação de questionários, em um primeiro momento, aplicados após a conclusão do curso. E, em um segundo momento, aplicado após três anos de conclusão, utilizados para análise quantitativa e resultados da entrevista com alunos concluintes, chefias e colegas.

4. NOVO PERFIL DO GESTOR PÚBLICO

A Administração Pública vem passando por várias transformações e busca identificar o cidadão de hoje, ajustando-o as suas reais necessidades, estimulando-o para atender as crescentes demandas da sociedade neste forte contexto de mudanças. Para mudar a cultura organizacional das instituições públicas, tendo como foco o cidadão, exige profunda revisão dos modelos organizacionais existentes que segundo Evelyn Levy (1997, pág.7).

Busca-se, assim, transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores. Instituições que buscam resultados que são valorizados pelos cidadãos. Organizações transparentes ao controle estatal e controle social.

O perfil dos Gestores, para a implantação desta organização transparente e que busca resultados, exige uma profunda mudança comportamental e técnica, um gestor profissional e preocupado com a satisfação da prestação dos serviços oferecidos ao cidadão. Com estes direcionamentos, e o aumento das expectativas e das demandas dos cidadãos, o Brasil procurou adotar uma nova administração Pública que, segundo Matias (pág. 103, 2008), foi incorporada como Administração Gerencial, uma administração voltada para a gestão com maior agilidade e eficiência, priorizando resultados, e com uma atenção muito especial à Gestão dos Recursos Humanos.

Este perfil requer inovação na gestão pública, com ações direcionadas para a ampliação da profissionalização dos gestores públicos mais preparados para o alcance dos desafios, através de um conjunto integrado de competências técnicas e gerenciais. Para isso ser possível, a administração pública precisa se qualificar. Sem um corpo de funcionários preparados para a gestão, o Estado corre o risco de ser pontual na atuação para enfrentar os problemas do país. E precisa enxergar que o investimento em capacitação do servidor reforça a qualidade do perfil hoje exigido pela população, bem como a necessidade de iniciar processos de modernização de suas estruturas de governo e funcionamento dos serviços prestados à nação brasileira, segundo Fábio Medina (revista eletrônica, maio 2005).

É curioso notar que independentemente do partido político que esteja a governar a nação, a Gestão Pública Brasileira tende a orientar-se pros parâmetros teóricos de qualidade, produtividade e controle de resultados.

Este novo modelo de Gestão Pública, requer um perfil de liderança como sendo o elemento chave para as mudanças organizacionais e que tenham condições de perceber as estratégias necessárias à capacitação e valorização do serviço público. Um perfil de liderança, das administrações públicas, seja da cúpula como das gerências intermediárias, deve compor conhecimentos e comportamentos para introduzir profundas mudanças gerenciais, com administradores públicos dotados de capacidade de promover transformações; que gerencie com competência seus recursos financeiros e principalmente humanos.

Nesse novo contexto, as administrações públicas entenderam que só poderão se desenvolver e cumprir

sua missão, promovendo a capacitação de forma contínua de seu pessoal. A formação de seus trabalhadores é agora mais importante do que nunca para fazer frente aos novos desafios que planeja um mundo em permanente mutação. Para adaptar-se e, na medida do possível, antecipar-se às mudanças do ambiente, o pessoal das administrações deverão se capacitar de forma permanente, não somente para cumprir com os requerimentos do seu posto, como também para aproveitar ao máximo seu potencial de desenvolvimento. No campo da capacitação dos gerentes públicos, novas estratégias vêm se firmando. A visão de que o gerente deve integrar funções tanto no campo dos recursos humanos, como informacionais e financeiras, empresta um significado distinto a esse cargo. A educação para a gerência está se tornando progressivamente mais aplicada (Evelyn Levy,1997).

A formação ou capacitação dos funcionários públicos é um tema central nos processos de modernização do estado. Devido a ela a reflexão sobre as boas práticas neste campo, tem adquirido uma importância transcendental nos últimos tempos, o que trouxe a preocupação pela análise de sua qualidade. Quando falamos em Boas Práticas em capacitação, estamos falando de um trabalho com visão Holística, é mais amplo e leva em consideração tanto a intenção educacional quanto o contexto institucional e os resultados obtidos para com o servidor público. Para transformar as organizações dos estados, visando maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos, é preciso formar e capacitar os servidores públicos para que tenham condições de se adaptar às mudanças organizacionais.

Neste sentido, percebe-se que a formação deve ser considerada como um fator determinante nas mudanças organizacionais, e que possui uma forte contribuição na profissionalização da Administração Pública, passando a ser vista como um investimento e não mais como desperdício do dinheiro público. O fator humano do serviço público necessita e reivindica a formação contínua, que permita ir adaptando as pessoas e seu desenvolvimento profissional e às novas necessidades do trabalho, com um aumento do profissionalismo, da mobilidade e da flexibilidade para as organizações. Isto fará que não falem qualificações e competências profissionais para que o Setor Público evolua e dê respostas adequadas aos novos desafios que as sociedades do conhecimento lhe propõem.

5. A ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE

A Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte – EGRN, criada pelo Decreto nº 19.896, de 06 de julho de 2007, é uma instituição educacional de caráter público administrada pela Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos, que se constitui como referência na geração de conhecimentos em educação inicial e continuada dos servidores do Estado para todos os níveis da Administração direta e indireta do Governo.

Tem como sua missão: “capacitar os servidores públicos estaduais, otimizando suas competências na gestão pública”. E, como objetivo principal, promover a valorização do servidor público estadual, por meio de um programa de capacitação permanente, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão e adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público, atuando nas áreas de formação continuada, graduação e pós-graduação, cursos livres de capacitação geral, capacitação específica, cursos online, programa de estágios e concursos públicos. A Escola de Governo presta serviços técnicos mediante contratos e convênios, atendendo a demanda de gestores e órgãos do governo do Rio Grande do Norte. É ainda composta por uma Direção Geral (DG), Direção de Capacitação (DECAP), Direção de Recrutamento e Seleção (DERES) e Direção Administrativa e Financeira (DAF).

Um dos marcos legais que impulsionaram a criação da EGRN foi a Ementa constitucional nº 19/1998, que modifica o regime e dispõem sobre as normas da Administração Pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do distrito federal, e dá outras providências, que determina no § 2º do Art. 39:

A união, os estados e o distrito federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

As ações educativas da EGRN atingem os Municípios do Estado, atuando com programas e cursos voltados para a capacitação, aperfeiçoamento, atualização e especialização nas modalidades presencial e a distância.

Os programas e cursos possibilitam aos servidores-formandos a criarem condições para se manter em atividade produtiva, geradora de renda, mesmo em contextos sócio-econômicos instáveis. Essa possibilidade se concretiza por meio de uma sólida formação que atribui importância à dimensão social da construção do conhecimento, entendendo a relação entre os homens, e dos homens com o mundo, sendo fundamental para o desenvolvimento das práticas formativas produtivas.

Atualmente, o público a quem se destina a programação dos projetos de formação inicial e continuada dos servidores do RN abrange: servidores da Governadoria, das Secretarias de Estado, Autarquias e órgãos de Regime Especial. Na sua grande maioria são servidores que têm acumulado em sua vida profissional, muitas experiências em relação ao seu trabalho. As ações que são coordenadas e executadas pela Escola de Governo estão estruturadas em cinco Projetos, na modalidade de Educação Profissional, em especial na Formação Inicial e Continuada dos trabalhadores, orientados pelo decreto nº 5.154 de 23 de julho de 2004, objetivando o desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva social, cultural e tecnológica, com ações definidas em cada nível de escolaridade ou de acordo com a necessidade específica do órgão ou setor:

1. Formação inicial:
 - Educação Básica - EDUCA/RN, que envolve todas as ações de escolarização de servidores no ensino fundamental e médio;
2. Nível superior:
 - Graduação - Cursos Superiores de Tecnologia que são Cursos de graduação legalmente reconhecidos pelos sistemas federal ou estadual de ensino;
 - Especialização - Cursos de pós-graduação “*lato sensu*” (instituições de ensino superior credenciadas), e “*stricto sensu*” (reconhecidos pelo CAPES ou CEE).
3. Capacitação:
 - Cursos gerenciais são: Cursos, oficinas e outros afins não-específicos de um Órgão ou entidade, com duração máxima de 180h (cento e oitenta horas) e superior a 180h (cento e oitenta horas) com o objetivo de atender as necessidades do pessoal de nível gerencial.
4. Aperfeiçoamento:
 - Cursos, oficinas e outros afins específicos de um Órgão, entidade ou carreira, com duração máxima de 180h (cento e oitenta horas);
 - Intercâmbios com organizações nacionais;
 - Grupos de estudos formalmente instituídos.
5. Atualização:
 - Seminários, congressos, fóruns, ciclo de palestras, e outros eventos afins, com duração mínima de 8h (oito horas).

Na EGRN a formação do servidor assume como finalidade capacitá-lo para que tenha condições de mobilizar durante sua trajetória profissional os conhecimentos adquiridos, tanto na vida escolar, como na social, pessoal e laboral.

A preocupação maior da EGRN é com a preparação do servidor na sua integralidade, capacitando-o para pensar, agir e decidir de forma: crítica, reflexiva e autônoma, adotando a categoria trabalho como princípio educativo no seu sentido ontocriativo, que não se limita à atividade laboral, mas à produção de todas as dimensões do ser humano.

A capacitação para mudança desempenha aí um papel relevante. O resultados dos treinamentos pode se fazer sentir, de imediato, no nível de motivação; e em

seguida, em iniciativas de transformação de uma realidade que está a exigir uma reestruturação profunda e urgente. Evelyn Levy (1997, pág.11)

Ao assumir a tarefa de dar respostas concretas ao que foi definido coletivamente em seu Plano Estratégico, como forma de materializá-lo na direção de uma Escola de Governo antenada com as transformações no mundo do trabalho e a eficácia dos serviços prestados pelo Estado do RN. A EGRN está consolidando sua função social de contribuir com a formulação e implementação das políticas públicas para o governo do RN, como referência de excelência no desenvolvimento e capacitação das pessoas.

Dada à complexidade do setor público e para ser coerente com o ambiente e a missão da organização, a política de capacitação da Escola de Governo do Rio Grande do Norte é baseada em uma análise prévia do contexto social, político, institucional, jurídico, que são fatores condicionantes do processo de desenho, implementação e avaliação das atividades da formação.

Neste contexto, a Escola de Governo, dentro do seu programa de capacitação, de nível superior, pensou em um curso, dentro da nossa realidade, capaz de atender aos requisitos essenciais na preparação do gestor público para otimizar as políticas públicas do estado.

6. A ESCOLHA DO CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

6.1 Breve Histórico

Dada à complexidade do setor público, e para ser coerente com o ambiente e a missão da organização, a política de capacitação de uma instituição deve ser baseada em uma análise prévia do contexto social, político, institucional, jurídico e, inclusive, da cultura e da evolução histórica da organização, fatores que podem condicionar o processo de desenho, implementação e avaliação das atividades da formação. Para dotar as organizações públicas de planos de formação, é necessária uma vontade política clara que as impulsione. Essa vontade política constitui hoje uma prova do grau de comprometimento dos poderes públicos na formação e na transformação que as instituições públicas em geral estão registrando. As decisões políticas, todavia, podem afetar os planos de formação de várias maneiras.

O processo de detecção de necessidades de formação é obtido pela diferença entre os requerimentos desejáveis e os reais. Ou seja, a diferença entre as competências que englobam conhecimentos, habilidades e atitudes, que uma organização necessita e as que realmente seu pessoal tem. Para a detecção de necessidades pode-se recorrer a qualquer das técnicas utilizadas na gestão privada. Dentre elas cabe ressaltar a definição de um mapa de necessidades baseadas em descrições de postos de trabalho ou em competências, levando sempre em conta as especificidades dos destinatários. Além da satisfação dos alunos, que é condição necessária para garantir seu interesse e compromisso com a ação formativa, sua aprendizagem e sua capacidade de aplicá-lo no trabalho, a medida do êxito ou fracasso deve ser buscada na consecução do objetivo final da capacitação. Este objetivo deverá estar associado com a finalidade da administração pública: por um lado, o desenho, elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas, e, por outro lado, a provisão de serviços de qualidade aos cidadãos. Para aumentar a competência das pessoas e para que essas possam evitar a obsolescência profissional, tem havido intenso esforço de instituições de ensino e de qualificação profissional para criar oportunidades de aprendizagem contínua, isso também é uma realidade no serviço público do Estado do Rio Grande do norte.

Como nosso recorte é a implementação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública para os servidores do Estado do Rio Grande do Norte, que fundamentado na Lei nº 163 de 05/02/1999 art. 37, define dentre as competências da Secretaria de Administração e dos Recursos do Estado do Rio Grande do Norte, realizar as atividades de administração de pessoal relativas à gestão e desenvolvimento de recursos humanos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas, através de programas para valorização do servidor, com a participação de Instituições de Ensino. O curso foi estruturado para formar servidores em nível superior, com competência para atuarem como gestores públicos, cujo perfil profissional esperado deve ser de um gestor capaz de compreender a dinâmica dos serviços públicos, executar políticas, agilizar processos, calcular orçamentos e participar de comissões, um gestor atualizado com condições de elevar os índices de satisfação do público.

6.2. Implantação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

Em sintonia com o Programa de Capacitação Profissional dos Servidores Públicos, executado pela Escola de Governo, estruturou-se o curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, buscando a formação do quadro de servidores efetivos cujo objetivo principal é formar servidores públicos em nível superior, capazes de realizarem atividades técnicas da administração no serviço público e de liderança, contribuindo para a implementação e otimização das políticas públicas do governo do Rio Grande do Norte.

Nesse sentido, o currículo do curso foi construído dentro de uma visão sistêmica das transformações globais da sociedade, fornecendo suporte técnico para tomada de decisão através da aquisição de conhecimentos gerenciais. Contribuindo desta forma a compreensão política do papel do estado. O desafio é construir um currículo com conteúdos que traduzam a real necessidade de práticas inovadoras na gestão, firmado em competências e habilidades aplicadas ao Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

A partir da organização curricular foram estabelecidos os princípios metodológicos necessários a sua execução, pensando em um currículo integrado e inovador. A metodologia foi organizada de forma a ser a mais inovadora possível, incluindo estudos de casos, analisando e socializando experiências de sucesso vivenciadas no ambiente de trabalho, leituras dirigidas, interação grupal, ou seja, uma metodologia voltada para a laboralidade do serviço público.

No tocante a avaliação da aprendizagem, que pelo próprio Projeto Pedagógico do curso se define como uma avaliação formativa, esta se realiza durante o ciclo da ação formativa com a finalidade de melhorar o produto final, satisfação, aprendizagem, transferência do conhecimento ao posto de trabalho. Realizada através de atividades práticas grupais e individuais finalizando com um trabalho de integração ao término de cada semestre, denominada de atividades integrativas, verificando sua aprendizagem e sua capacidade de aplicá-lo no trabalho, a medida do êxito ou fracasso deve ser buscando na consecução do objetivo final do curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

6.3 | Avaliação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública no RN

Mais difícil do que verificar os pontos negativos desta nova era é aceitar e acompanhar aonde os avanços da capacitação pode afetar às pessoas e às organizações, elaborou-se então uma pesquisa com a primeira turma a concluir em novembro de 2009, com o objetivo de avaliar a política pública de formação de servidores em Graduação Tecnológica de Gestão Pública. Utilizando a análise quantitativa por meio de aplicação de questionários com os alunos formandos e descritiva utilizando a lógica do instrumento de coleta de dados com foco na caracterização do perfil dos alunos, nível geral de satisfação em relação ao curso, avaliação das mudanças no trabalho e avaliação das disciplinas.

Na caracterização do perfil dos alunos, foi possível verificar que a média etária é de pouco mais de 45 anos com desvio padrão um pouco superior a cinco anos, e ainda, verificou-se que a média de tempo de trabalho desses alunos no Governo do RN é superior a 22 anos, e isto indica a homogeneidade dos alunos selecionados pela Escola de Governo para a participação no curso. A maioria casos e com uma média de três filhos.

Em relação à satisfação em relação ao curso e a infraestrutura da Universidade contratada para a oferta do curso observou-se que o nível de satisfação com o curso foi elevado, ficando em destaque a forma pelas quais os docentes transmitem os conteúdos. Sendo importante frisar, que mesmo obtendo um valor percentual de satisfação bastante elevado, o ponto que fala do acervo bibliográfico foi alvo de críticas ao longo das entrevistas, onde os alunos afirmam que não existem livros específicos de gestão.

Quanto a mudanças no trabalho foi possível verificar que os alunos formados em Gestão Pública afirmam que o curso ajudou a melhorar sua qualificação profissional, evidenciando o alcance dos objetivos do programa em contribuir para melhorar tecnicamente o quadro de servidores estaduais. No mesmo item, foi questionado que nota, de 0 a 10, o aluno daria para o curso na melhoria do seu desempenho profissional, onde se verificou uma nota média elevada de aproximadamente 8,7, o que demonstra a crença dos alunos de terem evoluído no desenvolvimento de suas atividades após a realização do curso. Conforme comentário abaixo:

Eu pessoalmente, eu lido com contratos e uma das matérias era Licitações e Contratos, e no contrato existe a parte jurídica e uma das matérias era o Direito Administrativo, Gestão de Pessoas. Aquele conhecimento que eu tenho de 25 anos de serviço público, mas eu tinha a parte prática, mas não tinha a parte

teórica. Hoje, eu tenho a parte prática, mas também tenho a parte teórica, entendeu? Foi me passado conhecimentos e alguns deles com certeza eu não sabia...(pesquisa,2009.p.39)

De uma forma geral, os servidores afirmam que se sentem mais preparados, uma vez que o curso proporcionou a aquisição de uma maior segurança para o desempenho de suas atividades, bem como um elevado número de servidores que acreditam terem tido suas necessidades supridas pelo curso. Isso demonstra melhoria em sua qualificação profissional, ganhando visibilidade perante a chefia e colegas que passaram a requisitá-los para tirar dúvidas sobre atividades em geral:

Ah sim, com certeza. Muito mais que antes. (...). Hoje em dia, eu já me sinto mais a vontade pra conversar com as pessoas que vêm falar dos (...), né? Debater algumas coisas que antes eu não tinha muita idéia, e hoje através do curso eu já posso conversar mais e ajudar, né?

Médias e Desvios em Relação à Satisfação com o Curso

Afirmação	Média	Desvio
Localização da universidade	4,22	0,94
Espaços de uso comum	4,34	0,57
Segurança do campus	4,07	0,82
Acesso a coordenação do curso	4,27	0,87
Climatização das salas de aula	4,46	0,67
Formas pelas quais os docentes transmitem os conteúdos	3,90	0,81
Relevância dos temas abordados nas disciplinas	4,07	0,69
Material didático	3,90	0,67
Acervo da biblioteca	3,95	0,89
Carga horária do curso	3,73	1,05
Grade curricular do curso	3,56	1,10
Ementa das disciplinas (conteúdo)	3,80	1,14
Valor da contrapartida (R\$ 40,00) exigida para participar do curso	4,46	0,95
Horário das aulas	4,37	0,92

(fonte: Pesquisa de Avaliação)

Dada à importância do resultado desta capacitação, para o Governo do Estado, sentiu-se a necessidade de entrevistar as chefias e os colegas para obter um resultado mais fiel. Em relação às chefias, foi possível observar que a grande maioria afirma que foi positiva a iniciativa do Governo na execução do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sendo esta a melhor forma para proporcionar mudanças de comportamento profissional dos servidores como também de enriquecer o conhecimento em Gestão.

Síntese da entrevista com chefias:

ITEM	DESCRIÇÃO	SÍNTESE DAS ANÁLISES
3.2.2.1	<i>Iniciativa governamental</i>	Um consenso geral ao afirmar que foi positiva a iniciativa governamental.
3.2.2.2	<i>Mudança profissional</i>	A melhor forma de proporcionar uma mudança de comportamento profissional, é com a promoção de atividades que enriqueçam o conhecimento das atividades desempenhadas.
3.2.2.3	<i>Postura profissional</i>	Maior conhecimento técnico das atividades, visão mais ampla do papel da gestão pública e principalmente maior motivação para desempenhar suas funções.
3.2.2.4	<i>Postura proativa</i>	Os que notaram ou compreenderam de forma correta a proposição pretendida, relataram uma maior predisposição dos comandados em ajudar nas tarefas globais do departamento.
3.2.2.5	<i>Delegar responsabilidade</i>	Delegar serviços técnicos todos foram unânimes em sentir mais confiança; Já a postura de liderança, alguns sentiram que não houve evolução neste aspecto.
3.2.2.6	<i>Abertura organizacional</i>	Todos acham suas respectivas secretarias abertas a inovações, com ressalvas as militares, que por sua hierarquia característica dependem dos superiores para implementar novas idéias.
3.2.2.7	<i>Horário do curso</i>	Os possíveis prejuízos causados ao cotidiano normal do setor são bem menores do que as vantagens de se ter um servidor mais capacitado; o turno vespertino foi defendido por todos.
3.2.2.8	<i>Oportunidade para outros colaboradores</i>	Todos foram de acordo com a necessidade, cada vez maior, de capacitar a mão-de-obra para melhorar o desempenho das atividades estatais.
3.2.2.9	<i>Do processo seletivo</i>	As chefias não tinham conhecimento de como se deu o processo seletivo para participação no curso de Tecnólogo em Gestão Pública.
3.2.2.10	<i>Interesse de Outros Servidores em Participar</i>	Os alunos que participaram do curso de Tecnólogo em Gestão Pública, conseguiram despertar o interesse de muitos colegas, e a busca por oportunidades em participar de futuros cursos aumentou bastante.
3.2.2.11	<i>Contrapartida financeira</i>	Alegam que com a responsabilidade financeira imposta, os alunos teriam um comprometimento maior, e o valor "simbólico" não implicaria num impacto tão pesado no orçamento dos participantes.

(fonte: Pesquisa de Avaliação)

Quanto aos colegas, afirmam que a iniciativa do Governo foi bastante elogiada e aprovada, como também afirma ter percebido por parte dos participantes do curso uma maior concentração no trabalho,

mais compromisso e uma melhor interação com o setor de trabalho.

Síntese entrevista com colegas:

ITEM	DESCRIÇÃO	SÍNTESE DAS ANÁLISES
3.2.3.1	<i>Iniciativa governamental</i>	A iniciativa do Governo foi bastante elogiada e aprovada em um consenso geral.
3.2.3.2	<i>Mudança profissional</i>	Os ganhos de conhecimento proporcionam melhorias indiscutíveis, melhorando o desempenho, tanto pessoal como no ambiente de trabalho.
3.2.3.3	<i>Postura profissional</i>	Foram citadas algumas características no discurso dos atores da pesquisa que induzem uma concepção de mudança, como: <i>maior concentração, mais compromisso, mais prestativo, melhor interação</i>
3.2.3.4	<i>Postura proativa</i>	Foram observados mudanças positivas na postura proativa, o que influencia diretamente na atuação profissional.
3.2.3.5	<i>Trabalho em equipe</i>	De forma geral existiram mudanças que resultaram em um melhor desempenho no trabalho em equipe
3.2.3.6	<i>Abertura organizacional</i>	Todos os entrevistados alegaram que seus departamentos possuem abertura para idéias inovadoras e incentivam seus colaboradores; Com ressalvas a área militar. (essa categoria merece maior aprofundamento, pois alguns aspectos deixam crer que apesar da mencionada abertura, na prática, esse processo ainda deixa a desejar.
3.2.3.7	<i>Horário do curso</i>	Foram mencionados alguns transtornos no ambiente organizacional, mas relevados, diante do progresso e oportunidade que o colega recebeu. O turno vespertino foi defendido por todos.
3.2.3.8	<i>Desempenho profissional do colega</i>	Os que estavam diretamente ligados foram enfáticos em afirmar que o curso proporcionou um melhor desempenho de suas funções.
3.2.3.9	<i>Interesse e Oportunidade dos colegas</i>	Todos afirmaram que o interesse em participar existe e não é pequeno. Existiram críticas em oportunizar os mais velhos e o desempenho profissional deveria ser levado em consideração no momento da seleção; um plano de cargos e salários foi colocado como necessário para incentivar outros colaboradores a participar.
3.2.3.10	<i>Do processo seletivo</i>	No início houve alguma desconfiança, achando que o sistema seria por meio de indicação, mas quando os primeiros colegas apareceram com resultado negativo nas provas o sistema de seleção ganhou a devida credibilidade.
3.2.3.11	<i>Contrapartida financeira</i>	Cruzando esses dados com a entrevista do grupo focal, de uma forma geral, a cobrança é bem aceita entre os participantes

(fonte: Pesquisa de Avaliação)

Outros pontos a considerar consistem na organização das atividades relacionadas ao conteúdo, horário destinado às aulas e o processo de seleção. No conteúdo foi observado que, apesar de bem avaliados, constatou-se a necessidade de um maior direcionamento da fala do docente para o serviço público que em alguns casos foi constatado o não direcionamento para a realidade pública, entretanto, nestes casos, os alunos se posicionaram frente ao docente exigindo uma postura diferenciada.

Passavam e até porque a turma cobrava. Porque muitas vezes eles passavam exemplos da iniciativa privada, e a própria turma cobrava dos professores que não tinham muito contato com a vida pública... Eles citavam exemplos da vida

privada... Então, a turma, a gente mesmo, a turma, cobrava isso aí. – Não, mas eu queria um exemplo do serviço público.

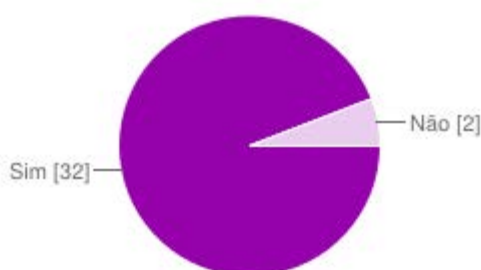
No que se refere ao horário, turno vespertino, na entrevista foi unânime os alunos afirmarem que a escolha pelo turno vespertino, para o desenvolvimento do curso, foi a melhor opção. Os entrevistados observaram que deveriam atuar em dupla perspectiva, alunos e profissionais, e concluíram que o horário da tarde balanceou as atividades profissionais e acadêmicas.

Em relação ao processo de seleção a sugestão dos alunos, é que tenha continuidade, visto que a metodologia adotada é coerente e atende a todas as secretarias e órgãos do Governo do Estado.

6.4 II Avaliação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública no RN

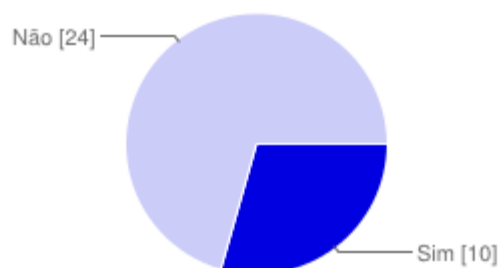
A segunda parte da pesquisa tem o objetivo de avaliar o impacto do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública no desenvolvimento pessoal e profissional destas pessoas. Uma das primeiras variáveis escolhidas é o nível de satisfação organizacional. Ela é um importante aspecto a ser considerado ao se levar em conta o desempenho profissional, como também é um relevante indicador que está associado ao nível de comprometimento pelo qual o servidor exerce suas atividades no contexto público. Nesse sentido, os respondentes foram convidados a atribuir notas a esse dado. Trinta e dois por cento (32%) concederam o valor dez (10) ao índice de satisfação geral com o curso concluído, contra 21% e 12% que outorgaram o número 8 e 6, para essa mesma categoria, respectivamente. Setenta e um por cento (71%) concordam totalmente que os conhecimentos adquiridos na graduação têm um nível satisfatório e 29% concordam parcialmente com isso. Ao ser questionados em relação ao seu nível de satisfação com relação à atividade profissional que exerce atualmente, um total de 76% concorda com esta afirmação.

Percepção sobre a concordância se o curso concluído atendeu às suas necessidades profissionais:



Sim	32	94%
Não	2	6%

Percentual de pessoas que assumiram algum novo cargo após a conclusão do curso de graduação através da Escola de Governo:



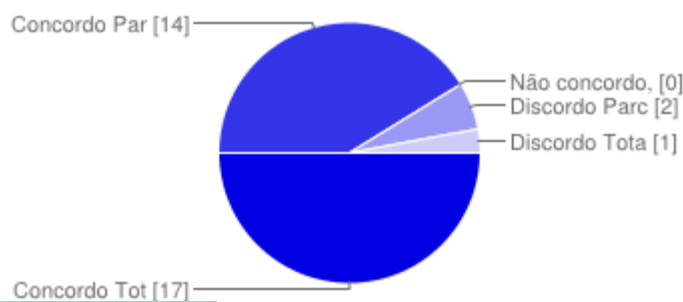
Sim	10	29%
Não	24	71%

Um somatório de sessenta e três por cento (63%) deles escolheram as notas 8, 9 ou 10 para mensurar o nível de concordância com a afirmação que o curso teria ajudado no desempenho de suas habilidades profissionais: 24% (nota 8), 18% (nota 9) e 21% (nota 10). Noventa e um por cento (91%) dos servidores egressos concordam que o curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática do seu trabalho cotidiano, sendo que deste percentual, 50% aprovam totalmente essa afirmação e 41% admitem parcialmente isso. Após o curso de graduação, 47% conseguiram desenvolver melhor suas habilidades no ambiente de trabalho e 41% concordam, parcialmente, que essa melhora aconteceu, de fato. Inclusive, a habilidade de planejamento também foi aperfeiçoada: noventa e um por cento (91%) concordam que conseguiram planejar melhor suas atividades profissionais depois da graduação. Uma concordância de 56% (totalmente) e 35% parcialmente sinaliza o crescimento da competência no planejamento.

Tendo em vista a capacidade de se relacionar bem com as pessoas que desempenham um cargo de liderança, também houve melhora após a conclusão do curso. Isso ficou explícito em um índice de 76% de respostas consonantes com essa afirmação. Oitenta por cento (80%) se sentem mais preparados para adotar uma postura de liderança e noventa e sete por cento (97%) se sentem melhor preparados para trabalhar em equipe após o curso de graduação. Com isso, percebe-se uma melhora significativa na competência de relacionamento interpessoal.

A pesquisa também descreve a forma pela qual o curso de graduação se relaciona com o trabalho atual que o servidor desempenha. Sessenta e um por cento (61%) desses afirmou que o seu trabalho está fortemente relacionado com a área profissional do curso, contra um total de 35% da amostra que disse ter sua atuação profissional fracamente relacionada com a formação concluída. Ainda nesse mesmo sentido, 94% concordam que a graduação atendeu às suas necessidades profissionais. A partir desses dados, é possível inferir que a metodologia escolhida pelas escolas de formações está diretamente associada com a realidade das necessidades que os funcionários públicos encontram no seu dia-a-dia de trabalho. Muito disso pode estar relacionado às disciplinas escolhidas para compor a grade curricular, mas não é uma variável única que explica conclusivamente esse dado.

O curso foi capaz de passar conhecimentos a serem utilizados na prática de meu trabalho cotidiano.



Concordo Totalmente	17	50%
Concordo Parcialmente	14	41%
Não concordo, nem discordo	0	0%
Discordo Parcialmente	2	6%
Discordo Totalmente	1	3%

(fonte: Pesquisa de Avaliação)

Outro fator vantajoso oriundo da conclusão do ensino superior foi a percepção sobre o seu papel enquanto servidor para a sociedade, do Estado e com relação ao seu setor. Muitos deles passaram a compreender sua atuação de forma diferenciada. Eles constataram a importância de seu trabalho para a sociedade. Isso ficou expresso em um nível de 71% em concordância plena e 24% de parcial. Não apenas isso. Os tecnólogos em Gestão Pública ampliaram a visão que possuíam sobre a importância do papel exercido pelo órgão que fazem parte para a sociedade. Noventa e quatro por cento (94%) apoiam, total (74%) ou parcialmente (15%), essa ampliação de perspectiva laboral. Setenta e um por cento (71%) compreendem melhor o papel do Estado na sociedade. Quando essas respostas são somadas a categoria "Concordo Parcialmente", este indicador é elevado para o percentual de 97%. O trabalho que o servidor desenvolve passou a ter, ainda, maior visibilidade em meu setor. Quarenta e quatro (44%) "concordam

totalmente” com essa afirmação, 32% concordam parcialmente e 15% não concordavam, nem discordavam.

A maior parte discorda que o curso atrapalhou o desempenho de suas atividades profissionais (82%). É importante considerar, ainda, que muitos servidores aproveitaram as oportunidades que tiveram cotidianamente para colocar em prática o que foi ensinado no curso. Cinquenta e seis por cento (56%) estão totalmente adeptas a essa realidade e 35% da amostra concordam parcialmente com essa realidade, somando 91%.

Foi percebido que o curso também influenciou positivamente na motivação, confiança e comprometimento organizacional, e que, no geral, foram lançados novos desafios aos egressos no dia-a-dia de trabalho após a conclusão do curso. Oitenta e dois por cento (82%) concordam, total e parcialmente, que terem participado do curso ajudou na melhoria da motivação com o trabalho; setenta e seis por cento (76%) passaram a ter mais confiança na execução de suas atividades laborais e 88% dos formados em gestão pública através da EGRN se sentem mais comprometidos à instituição após a conclusão do curso.

As vantagens não se restringem apenas ao nível de motivação. Depois que realizaram a formação, também surgiram novos desafios no ambiente de trabalho. Essa é uma realidade compartilhada por 32% que concordam totalmente, 29% que parcialmente concordam, somando 41%. No entanto, houve um percentual significativo de pessoas que se posicionaram contrárias a esta variável. Trinta e três (33%) compreendeu que não surgiram novos desafios em virtude da formação concluída. Quinze por cento (15%) discordavam parcialmente e 18%, totalmente.

Oitenta por cento (80%) de todos os respondentes concordaram que os ensinamentos obtidos no curso favoreceram a realização de mudanças nas rotinas de trabalho, sendo que, deste valor, 59% concordavam parcialmente e 24% totalmente.

Como foi possível verificar, os alunos formados no curso de graduação, afirmaram estarem satisfeitos com o curso que concluíram, e, reconhecem que a formação contribuiu no desempenho de suas habilidades profissionais, já que conseguiram colocar em prática os conhecimentos e vivências adquiridos, no âmbito do trabalho. Isso fica evidente quando 59% dos servidores que responderam ao questionário concordaram totalmente com a afirmação “o curso atendeu às minhas expectativas” e 32%, parcialmente. Quando somados os dois indicadores de concordância chegamos a um valor de 91% de satisfação com relação às expectativas. Além disso, confirmaram, em sua maioria, estarem mais preparados e seguros para tomar decisões técnicas, e amadurecidos nas relações interpessoais e com as instituições que se vinculam.

O número de respostas também aponta que os egressos passaram a perceber melhor a importância de seu trabalho e ampliaram suas visões sobre o papel exercido pelo órgão do qual fazem parte, além de sua importância para a sociedade.

Foi percebido que o curso também influenciou positivamente na motivação e comprometimento organizacional, e que, no geral, foram lançados novos desafios aos egressos no dia-a-dia de trabalho após a conclusão do curso.

Ao final, os dados colhidos indicam prevalência positiva no impacto dos cursos em suas vidas profissionais, onde concluímos que o objetivo do programa foi atendido, no tocante ao melhoramento técnico do quadro dos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Norte, e, conseqüentemente, na qualificação de seus serviços prestados à população.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ato de promover uma capacitação em serviço, de forma que os gestores públicos possam introduzir no seu cotidiano práticas inovadoras de gestão, é um avanço na gestão pública do Rio Grande do Norte. Foi e é um desafio para a Escola de Governo do RN, planejar, acompanhar e avaliar de forma sistemática o curso e o impacto gerado por esta capacitação nos servidores enquanto pessoas e profissionais.

Para concluir, deve-se dizer que os resultados demonstram o nível de satisfação dos alunos em relação ao curso, sendo muito bom, deixando claro que o caminho escolhido para formação continuada dos servidores está adequado, mostrando também que o curso proporcionou melhoria em suas qualificações

técnicas e pessoais. Também foi possível concluir que a instituição contratada também foi bem avaliada ficando apenas a questão do acervo bibliográfico como deficiente.

De modo geral, o exposto neste artigo nos permite destacar alguns pontos para se pensar na formação continuada dos servidores. O primeiro a se pensar é o desafio de identificar novas estratégias para implementar a capacitação de formação continuada. É importante pensar na valorização da experiência do servidor tanto pessoal quanto profissional, visando a construção de uma visão de mundo e conceitos anteriormente constituídos, sem esquecer no entanto na construção de uma política pública voltada a atender as necessidades do cidadão. Outro ponto importante é lembrar que a formação da equipe responsável pelos programas de capacitação é imprescindível e deverá ser constituída uma equipe com um perfil multidisciplinar; visto que a diversidade dos servidores, com carência de formação é de grande contingência.

Uma lição final que merece ser mencionada é que as boas práticas, administrativa ou gerencial, precisam ser implementadas com muita criatividade, levando-se em consideração as especificidades institucionais inerentes à ação pública de cada estado.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Emenda Constitucional N° 19/1988**, que modifica o regime e dispõem sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito federal, e dá outras providências.

_____. Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art.36 e os arts. 39 a 40 da Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília,DF: 23 de julho de 2004.

CARVALHO, A. I. *et al. Escola de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa e ação*. Brasília: ENAP, 2009.

LEVY, Evelyn. *Formação e Capacitação na construção de um Novo estado*. Brasília: MARE/ENAP, 1997.

NASCIMENTO, Thiago. *Pesquisa de Avaliação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública*. Natal, Novembro de 2009.

OSÓRIO, Fábio Medina. *Novos Rumos da Administração Pública Brasileira: dificuldades Teóricas ou Operacionais?*, **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**, Salvador, Instituto do Direito Público da Bahia, nº 01, março/abril/maio,2005. Disponível na internet <http://www.direitodoestado.com>. Acesso em 11 de fevereiro de 2010.

PEREIRA, Matias. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações Governamentais*. São Paulo:Atlas,2008.

REZENDE, F. *Por que Falham as reformas administrativas?* Rio de Janeiro, FGV,2004.

RESUMO

Na sociedade do conhecimento, as Instituições Públicas vem percebendo que investir na capacitação dos servidores é imprescindível para a melhoria dos processos gerenciais no setor público. A formação continuada dos servidores públicos, através do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública deu um novo impulso a Gestão do Estado do Rio Grande do Norte. Esta formação em serviço é uma demanda do Governo do Estado do Rio Grande do Norte que, através da Secretaria de Administração e dos Recursos Humanos e da Escola de Governo, atentou para desenvolver um curso atendendo as orientações das Políticas Públicas Governamentais. Hoje, a Escola de Governo do Rio Grande do Norte está com 498 alunos, dos diversos órgãos e secretarias do RN, em formação, sendo 50 por turma, quatro turmas em Natal e uma em Mossoró.

Neste novo cenário, o papel do gestor do RN será o de compreender a complexidade governamental, adquirindo conhecimentos necessários a uma Administração Pública moderna, ética e comprometida com o cidadão; com conhecimentos gerais, competências e habilidades gerenciais, hoje fundamentais para o gestor do serviço público.

Portanto, o curso ofereceu uma formação superior focada no serviço público de forma sistêmica, levando

em consideração a implementação das Políticas Públicas do Governo, com ênfase no Estado do Rio Grande do Norte.

Os resultados demonstraram o nível de satisfação dos alunos em relação ao curso, onde afirmam que é muito bom, deixando claro que o caminho escolhido para formação continuada dos servidores está adequado, mostrando também que o curso proporcionou melhoria em suas qualificações técnicas e pessoais.

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).