

# **REDE PAULISTA DAS ESCOLAS DE GOVERNO: UMA REDE PARA A GOVERNANÇA DOS SISTEMAS DE CAPACITAÇÃO**

Mário Augusto Porto



# A PARCERIA ENTRE O EXECUTIVO E O LEGISLATIVO NA CAPACITAÇÃO DOS MUNICÍPIOS PAULISTAS

Silvana de Rose  
Luis Márcio Barbosa  
Maria Izabel Sanches Costa



## A PARCERIA ENTRE O EXECUTIVO E O LEGISLATIVO NA CAPACITAÇÃO DOS MUNICÍPIOS PAULISTAS

Silvana de Rose  
Luis Márcio Barbosa  
Maria Izabel Sanches Costa

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar a experiência do Programa de Gestão Governamental (PGG), desenvolvido a partir da parceria entre os poderes Executivo e Legislativo do Estado de São Paulo. Esse programa surgiu da necessidade do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo em capacitar um grande contingente de servidores públicos municipais. A meta essencial do PGG foi a de oferecer subsídios aos servidores municipais para que pudessem aprimorar o planejamento e o acompanhamento da gestão dos recursos públicos, tornando mais eficiente e mais eficaz o trabalho realizado pelos órgãos a que estão vinculados. Para atingir os 644 municípios paulistas jurisdicionado pelo TCE/SP, o programa decidiu veicular o curso incorporando o conceito de tecnologia educacional da Rede de Escolas de Governo, ou seja, utilizando o modelo de videoconferências e ambiente virtual de aprendizagem. O presente artigo foi desenvolvido a partir da metodologia do estudo de caso e realiza a descrição dos processos de planejamento, desenvolvimento e execução dos cursos desenvolvidos no Programa de Gestão Governamental.

Palavras-chaves: programa de gestão governamental, tecnologia educacional, capacitação de servidores públicos, tribunal de contas, planejamento e execução orçamentária.



## INTRODUÇÃO

O Brasil é um país com enormes dimensões continentais, com realidades conflitantes e muitos contratos sociais e economicos. Frente a estas características, a organização federativa é considerada a mais adequada para a sua gestão política-administrativa.

Entende-se por federação “(...) uma forma de organização político-territorial baseada no compartilhamento tanto da legitimidade como das decisões coletivas entre mais de um nível de governo. Distingue-se, assim, do modelo clássico de nação, o chamado Estado Unitário. (...) o Governo central é anterior e superior às instâncias subnacionais, e as relações de poder obedecem a uma lógica hierárquica piramidal” (ABRUCIO; FRANZESE; 2007. 423-424).

No Brasil, o federalismo, após a constituinte de 1988, caracteriza-se pela capacidade de estabelecer uma integração e compartilhamento entre os diferentes níveis de governo (União, Estados e Municípios) com o objetivo de dividir funções e poderes mantendo sua autonomia. Conforme texto da Constituição:

“... Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

...§ 2º - Os Territórios Federais integram a União, e sua criação, transformação em Estado ou reintegração ao Estado de origem serão reguladas em lei complementar.

§ 3º - Os Estados podem incorporar-se entre si, subdividir-se ou desmembrar-se para se anexarem a outros, ou formarem novos Estados ou Territórios Federais, mediante aprovação da população diretamente interessada, através de plebiscito, e do Congresso Nacional, por lei complementar.

§ 4º A criação, a incorporação, a fusão e o desmembramento de Municípios, far-se-ão por lei estadual, dentro do período determinado por Lei Complementar Federal, e dependerão de consulta prévia, mediante plebiscito, às populações dos Municípios envolvidos, após divulgação dos Estudos de Viabilidade Municipal, apresentados e publicados na forma da lei.” (BRASIL, 1988)

A história do federalismo brasileiro é marcada por oscilações entre a centralização e a descentralização. Contudo, a atual Constituição Federal do Brasil, que foi apelidada pelos cientistas políticos de “A Constituição Municipalista”, devido a promulgação de uma maior descentralização e autonomia para os Municípios, elevando-os ao nível de ente da Federação e atribuindo-lhes maiores competências. Conforme texto da Constituição:



“...Art. 30. Compete aos Municípios:

I - legislar sobre assuntos de interesse local;

II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;

IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;

VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

...Art. 156. Compete aos Municípios instituir impostos sobre:

I - propriedade predial e territorial urbana;

II - transmissão "inter vivos", a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

III - serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155, II, definidos em lei complementar. ...” (BRASIL, 1988)

Dessa maneira, os municípios passaram a ter mais liberdade na distribuição dos recursos públicos para a promoção das políticas públicas e frente a esta nova conjuntura, surge a necessidade de um maior controle externo das contas públicas, trabalho este realizado pelo Tribunal de Contas. De acordo com a Constituição:

“Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

§ 1º - O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.

§ 2º - O parecer prévio, emitido pelo órgão competente sobre as contas que o Prefeito deve anualmente prestar, só deixará de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara Municipal.

§ 3º - As contas dos Municípios ficarão, durante sessenta dias, anualmente, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei.

§ 4º - É vedada a criação de Tribunais, Conselhos ou órgãos de Contas Municipais.” (BRASIL, 1988)



No Brasil há, além do Tribunal de Contas da União, vinte e seis Tribunais de Contas Estaduais, quatro Tribunais de Contas dos Municípios (estados da Bahia, Ceará, Pará e Goiás) e dois Tribunais de Contas Municipais (municípios de São Paulo e Rio de Janeiro).

No âmbito estadual, o órgão responsável pela fiscalização dos recursos é o Tribunal de Contas Estadual (TCE). Contudo, incumbe, ainda, via de regra, aos TCEs a fiscalização dos recursos gastos pelos municípios. Como verificado no parágrafo acima, somente em quatro estados existem a figura do Tribunal de Contas dos Municípios e, em apenas dois, existem o Tribunal de Contas Municipal. Assim, para preencher esta lacuna, compete aos TCEs fazer a fiscalização dos recursos gastos pelos municípios.

No que tange esta função de fiscalização dos 644 municípios paulistas, com exceção da cidade de São Paulo, cabe ao Tribunal de Contas do Estado (TCE) de São Paulo essa atividade.

O TCESP diagnosticou o risco relativo à qualidade da informação e das ações de controle externo, caso não ocorresse o da cultura de planejamento e execução orçamentária em uma visão de programas e ações governamentais aliadas ainda à necessidade de uma melhor transparência dos controles financeiros, exigência fortalecida com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Além disso, é crescente a transferência de recursos financeiros do Estado aos Municípios, tornando ainda maior a necessidade de orientação e controle dos recursos repassados.

Ademais, apurou-se que parte relevante dos problemas na prestação de contas pelos municípios paulistas, em especial nos de pequeno e médio porte, poderiam ser minimizados pela via da transferência e reforço de conhecimento específico aos envolvidos naquelas cidades.

Essas carências geram e acumulam erros que implicam em ônus financeiros adicionais e em custos de oportunidade. Um prejuízo marcante dessa situação é a não disponibilização de recursos sincronizados às necessidades e planejamentos municipais. Isso torna menos eficiente a aplicação dos recursos arrecadados da sociedade, podendo interferir no andamento de obras e projetos.



Ações corretivas nas prestações de contas incorretas apenas por motivos técnicos podem eliminar e corrigir essas ocorrências, mas não recuperam plenamente os prejuízos decorrentes, pois (as ações) se dão a *posteriori*.

Assim, o TCESP optou por inovar nos seus processos e ciclo de trabalho, por meio do incentivo ao alinhamento (padronizar procedimentos) e capacitação prévios dos servidores municipais. Assim, muda o clássico paradigma focado na ação fiscalizadora para a atitude preventiva.

O Tribunal, órgão do poder Legislativo, recorreu ao Executivo paulista, em busca da capacitação dos municípios, numa parceria entre o TCESP, Secretaria de Gestão Pública (SGP), Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAÇÃO), Secretaria Estadual da Educação (SEE) com apoio da Secretaria de Economia e Planejamento (SEPLAN) e do Centro de Estudo e Pesquisa da Administração Municipal (CEPAM).

O programa exposto neste artigo foi uma das medidas tomadas com o intuito de superar esses desafios críticos passando a realizar um planejamento adequado e um acompanhamento sistemático da aplicação dos recursos públicos nos municípios paulistas. Mais especificamente, visou a minimizar erros e outras não-conformidades na prestação de contas pelas administrações municipais, principalmente através da eficiência na utilização do sistema Auditoria Eletrônica de Órgãos Públicos – AUDESP, culminando, assim, na melhoria da qualidade de prestação de contas dos municípios ao TCESP.

Será apresentada a experiência da elaboração e execução do Programa de Gestão Governamental (PGG) iniciado no ano de 2009 após a assinatura do termo de cooperação firmado entre a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP).

## **O PROGRAMA DE GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Ao se decidir pela capacitação, a questão que se colocou foi como lidar com o desafio do número potencial de 644 municípios-alvo no Estado. Os meios tradicionais de capacitação dos servidores – aulas presenciais por meio de deslocamento para um centro de capacitação e/ou treinamento por meio de multiplicadores e/ou aulas dos instrutores em visitas a cada um dos municípios – não seriam suficientes devido aos seguintes fatores:



- a) Demora estimada de, no mínimo, dois anos para capacitar todos os servidores municipais envolvidos, resultando em exercícios fiscais sucessivos com as apontadas deficiências sem solução em muitos municípios;
- b) Permanência prolongada de dois grupos de municípios (capacitados e não capacitados) com estágios diferentes quanto ao domínio dos conhecimentos necessários (com todas as conseqüências sabidas), no sentido contrário da isonomia recomendável;
- c) Conflitos de prioridades: Quais municípios atender primeiro? Começar por poucos municípios maiores ou por mais municípios menores ou pelos de maior/menor orçamento? Os mais próximos geograficamente ou priorizar os mais carentes de capacitação?
- d) Discrepâncias na qualidade das capacitações nos diversos municípios, pois os melhores instrutores, tanto no domínio dos conteúdos, quanto nas técnicas de ensino, não podem atender presencialmente a todos os municípios num horizonte de tempo razoável. Fato este que é agravado se usadas soluções baseadas em multiplicadores.

Foi então estabelecido como meta estratégica equacionar integralmente todas essas restrições mediante:

- a) Capacitação de todos os municípios interessados em não mais que doze meses-calendário; houve alta adesão (606 dos 644 municípios);
- b) Isonomia plena sob qualquer critério:
  - i. Todos os municípios seriam igualmente candidatos a entrar no programa, sem critérios diferenciadores, bastando formalizar a adesão;
  - ii. Todos os participantes deveriam receber o mesmo conteúdo e a mesma qualidade de curso, independente da localização e perfil de seu município;
  - iii. A capacitação seria simultaneamente feita em todos os municípios aderidos;
- c) Deslocamentos e ausências dos alunos do posto de trabalho restritas ao essencial, minimizando, nos municípios, os impactos e custos extra-curso;



- d) Investimento e desenvolvimento apenas nos aspectos específicos do curso, aproveitando soluções já existentes no Estado, quando adequadas aos propósitos.

Para atender a estes desafios com capilaridade geográfica estadual e simultaneidade na aplicação, a SGP propôs ao TCESP, como a melhor solução, veicular o curso incorporando o conceito de tecnologia educacional da Rede de Escolas de Governo (videoconferências), mais especificamente no seu Programa tecReg<sup>i</sup> com expansão em quatro direções:

- a) Utilizar o mecanismo nativo previsto no tecReg de formação de redes de redes, que permite conectá-la à Rede do Saber<sup>ii</sup> da Secretaria Estadual da Educação (SEE), com o que a cobertura estaria presente em todas as regiões administrativas do Estado e, assim, bem mais próxima aos municípios;
- b) Incluir os servidores municipais como usuários do tecReg e da Rede do Saber, numa parceria entre Legislativo (TCESP), Executivo estadual (SGP e SEE) e executivos municipais;
- c) Manter a gestão operacional dessa rede de redes sob responsabilidade da sua própria Central de Operações, liberando o TCESP de investir nessa rubrica, bem como de formar e/ou contratar recursos técnicos especializados;
- d) Transpor às diversas mídias do tecReg os conteúdos, definidos pelo próprio TCESP, sob responsabilidade de equipes especializadas, igualmente liberando o Tribunal dessas tarefas.

Definido o uso das Redes de Escolas de Governos, a Fundap (co-gestora do PGG) contratou a Fundação Carlos Alberto Vanzolini para dar apoio técnico na elaboração, no planejamento e na execução das videoconferências.

Como meta definiu-se um ciclo de capacitação em dois cursos:

1. Planejamento e orçamento no município; e
2. Contabilidade pública aplicável às entidades municipais e a estrutura do AUDESP.

Para desenvolver, implantar e operar os cursos estabeleceu-se o seguinte modelo:



- a) Estrutura organizacional baseada em um Comitê Gestor (formado por representantes da Fundap, TCESP e Fundação Vanzolini) como instância superior de decisões estratégicas, incluindo todos os parceiros, e equipes funcionais encarregadas das decisões tecno-operacionais no desenvolvimento e operação do curso; em cada etapa de decisão os produtos foram apresentados para a aprovação deste comitê;
- b) Prioridade às atividades de Transposição Pedagógica como meio de garantir a máxima efetividade do curso e aderência das tecnologias aos objetivos de aprendizagem, analisando e considerando a estratégia e objetivos do TCESP, o perfil de aprendizado do público alvo e a disponibilidade e características das mídias da rede, culminando numa solução específica e otimizada em relação a esses parâmetros.

Esse modelo configurou um cenário de parceria inédita, baseada em conhecimento em rede, com suporte de tecnologia e alinhamento de propósitos entre poderes diversos.

Conforme já dito, como modalidade optou-se pela semipresencial: a utilização do recurso de videoconferência com o apoio de um ambiente virtual aprendizagem.

Para compor a equipe responsável pela elaboração do conteúdo do curso foram contratados especialistas em planejamento e contabilidade. Ademais, como o curso era voltado para os municípios, técnicos do CEPAM ajudaram na sua formatação. A produção das videoconferências ocorreu em duas frentes: a pedagógica, que estrutura o conteúdo e define a melhor maneira de organizar sua veiculação com foco nas aprendizagens esperadas, e a de vídeo, trabalhando a apresentação do conteúdo com estratégias de comunicação. Essa modelagem envolveu recursos de mídia eletrônica nas suas sucessivas etapas de produção. Cada uma dessas etapas envolveu equipamentos *broadcast*<sup>iii</sup> e equipe técnica de profissionais especializados em videoconferência.

Essa produção envolveu a elaboração de roteiro audiovisual, criação de vinhetas temáticas, adequação de material ilustrativo, produção de cenário e trabalho de cinegrafia, geração de caracteres, técnica de *streaming*<sup>v</sup> para publicação virtual e uma equipe de profissionais alinhada com a qualidade de sua produção.



As etapas de implantação do curso envolveram as seguintes subatividades:

1. Detalhamento do escopo dos trabalhos e definição do cronograma de execução;
2. A proposta de implantação da estrutura organizacional do projeto através da constituição das equipes integrantes dos níveis decisório, de planejamento e coordenação e de execução e designação dos responsáveis, com as respectivas funções:
  - O levantamento da demanda e caracterização de cada público alvo (contadores e gestores municipais);
  - A definição das aprendizagens esperadas e os conteúdos específicos para cada um dos temas a serem abordados;
  - O desenvolvimento da metodologia a ser aplicada;
  - Os conteúdos e formato dos materiais de apoio a serem constituídos;
  - A modelagem das situações de formação propostas;
  - Os recursos tecnológicos da Rede do Saber e modelo de educação a distancia a serem utilizados
  - Instrumentos de avaliação.

As videoconferências foram articuladas ao desenvolvimento de atividades locais – estudos de caso, situações-problema, exercícios de análise e aplicação de conceitos e conteúdos – e atividades de síntese a serem realizadas entre uma aula e outra. Além disso, foram ainda apoiadas por materiais gravados previamente em vídeo ou telas de apresentação de conteúdos, contendo: vinhetas de apresentação e abertura de quadros e momentos da aula, entrevistas pré-gravadas (com especialistas, gestores públicos, população), a partir dos conteúdos trabalhados e quadros de apresentação de conceitos-chave e conteúdos do programa.

Complementares, mas igualmente importantes, foram as atividades de suporte pedagógico em cada polo prestado por tutores especialmente contratados e previamente capacitados com base em materiais especialmente desenvolvidos. Os tutores foram indicados pelo TCESP a partir de seu conhecimento sobre os temas da aula e prática pedagógica.



O tutor atuou presencialmente durante toda a videoconferência nas salas da Rede do Saber e teve a função de organizar o trabalho e conduzir as atividades propostas durante o curso, facilitando o processo de aprendizagem dos participantes. Seu papel foi garantir o funcionamento e o bom andamento das interações durante os trabalhos desenvolvidos.

Coube ao tutor:

1. Imprimir, organizar e distribuir o material didático antes de cada aula;
2. Aplicar as atividades e dinâmicas de cada disciplina durante a videoconferência;
3. Favorecer a comunicação nas situações de interação entre o grupo e durante a videoconferência;
4. Sistematizar as dúvidas e maiores dificuldades dos alunos para que sejam questionadas nos períodos de interação;
5. Contribuir para a compreensão dos objetivos e metodologia das atividades propostas;
6. Colaborar para o bom andamento da aula;
7. Registrar a ausência dos alunos no Sistema de Capacitação da Fundap;
8. Preencher o questionário de avaliação de satisfação das aulas.

Foram realizados dois treinamentos presenciais para os tutores na Escola do Tribunal de Contas. Nesse treinamento, apresentou-se o curso, as atividades e o ambiente virtual.

A preparação e implantação do ambiente virtual implicou na criação e disponibilização dos recursos técnicos e pedagógicos necessários para a execução da capacitação dos participantes. A hospedagem desses ambientes acontece na ferramenta *Moodle*<sup>v</sup>, que integra e atende a metodologia pedagógica dos cursos promovidos pela Fundap. Essa etapa contou com a participação de especialistas em educação a distância para a produção de um ambiente interativo que conseguisse atingir os objetivos propostos pelo curso. A estruturação do ambiente virtual resultou nos seguintes produtos:

- Produção de um ambiente virtual atrativo e interativo;
- Produção de tutoriais, ou seja, uma sequência de instruções a serem seguidas para compreensão dos procedimentos necessários para lidar com os assuntos, aplicativos, sistemas e rotinas de trabalho, ensinando o usuário como realizar tarefas programadas;



- Elaboração de atividades virtuais que foram disponibilizadas ao final de cada videoconferência;
- Elaboração de um questionário de avaliação para cada videoconferência;
- Disponibilização da gravação das videoconferências;
- Disponibilização de material didático (texto de apoio e slides).

Seguem abaixo as telas iniciais dos ambientes virtuais:

1) Curso de Planejamento e Orçamento no Município

The screenshot shows the interface of a virtual learning environment. At the top, there is a header with the logo 'FES MUNICÍPIO' and the text 'Planejamento e Orçamento no Município'. Below the header, a navigation bar includes links for 'Curso', 'Material de Referência', 'Créditos', and 'Fale Conosco'. The user is logged in as 'Izabel Costa: Estudante'. The main content area is titled 'Programação' and features a central box with the text 'Altere a sua senha de usuário (Somente para tutores FUNDAP e estudantes)'. Below this, there is a section for 'Área de Notícias' with a link to 'Saiba como imprimir o seu CERTIFICADO' and a link to 'Tabulação do Questionário de Avaliação: Aulas 1 a 11'. On the left side, there is a sidebar with navigation options: 'Participantes', 'Atividades', 'Administração', 'Recursos', 'Notas', and 'Perfil'. On the right side, there are sections for 'Links da Seção' (with a list of numbers 1-11), 'Usuários Online' (showing 'Izabel Costa' as online), and 'Mensagens' (indicating no pending messages).

Fonte: <http://learning.fundap.sp.gov.br/portal/course/view.php?id=47>

2) Curso de Contabilidade Pública Aplicável às Entidades Municipais e a Estrutura da AUDESP

**CONTABILIDADE PÚBLICA**

**Contabilidade Pública Aplicável às Entidades Municipais e a Estrutura da Audep**

Você acessou como Izabel Costa: Estudante (Retomar a minha função normal)

**Página de Abertura** ▶ PGG - Curso de Contabilidade Pública

**Aulas**

- Aula 1**  
A Contabilidade Pública e o Sistema Audep
- Aula 2**  
Abertura do Exercício
- Aula 3**  
Gerenciamento Contábil de Recursos Vinculados
- Aula 4**  
Lançamentos Contábeis I

**Programação**

**Seja bem-vindo ao curso de Contabilidade Pública!**

Este curso tem o objetivo de capacitar os contadores municipais visando a melhoria do acompanhamento e da prestação de contas dos recursos públicos, tornando mais eficientes e eficazes os serviços públicos prestados ao cidadão.

- SAIBA COMO IMPRIMIR O SEU CERTIFICADO!!!
- Orientações Gerais ao Aluno
- Normas para Certificação

**Calendário**

maio 2010

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

**Seleção de Eventos**

Fonte: <http://learning.fundap.sp.gov.br/portal/course/view.php?id=66>

No contexto do mesmo desenho instrucional foram desenvolvidos, a partir do material de referência, textos de apoio para cada uma das aulas com a finalidade de possibilitar aos participantes sistematizar os principais conteúdos e conceitos abordados. Os textos foram diagramados para circulação na *web*, de forma a favorecer a leitura e destacar os principais conceitos. Além disso, foram diagramados e disponibilizados para alunos e tutores no ambiente virtual.

É importante ressaltar que grande maioria dos recursos instrucionais produzidos para essa capacitação foram elaborados durante a execução do curso, conforme as solicitações dos alunos e suas avaliações. No total foram disponibilizadas vinte e uma atividades virtuais.

Durante o período da execução do curso, foram realizadas semanalmente duas reuniões com a equipe de produção: uma avaliação das aulas anteriores e a outra para a modelagem da aula seguinte. Nessas reuniões eram discutidos os roteiros, validados os vídeos que seriam utilizados e as atividades virtuais que seriam postadas no ambiente virtual.

Os dois cursos supramencionados terão seus indicadores gerais apresentados a seguir.

### **Curso: Planejamento e Orçamento no Município**

As aulas foram realizadas em 81 salas da Rede do Saber, mantida pela Secretaria da Educação (SEE) em todo o Estado de São Paulo. O curso foi desenvolvido no formato semipresencial, com 60 horas de duração e aulas uma vez por semana, às segundas-feiras, das 13h às 18h, contando com o apoio, permanente, de um docente tutor.

Dados gerais do curso:

- Total de turmas: 81
- Total de inscritos: 2.603 (58% contadores e 52% gestores)
- Total de inscritos oriundos de empresas: 23
- Total de alunos certificados e regularmente matriculados: 1561
- Alunos que realizaram no mínimo 80% das atividades virtuais: 791
- Alunos que nunca acessaram o ambiente virtual: 534
- Total de docentes tutores da Fundap: 81
- Total de docentes tutores do TCE: 44

As aulas foram divididas nos seguintes temas:

1. Os Municípios na Federação Brasileira;
2. Planejamento e Processo Orçamentário;
3. PPA: Características Gerais;
4. PPA: Programas, Metas e Indicadores;
5. PPA: Aplicação do Estudo de Caso;
6. Sistema de Controle;
7. LDO e a Lei de Responsabilidade Fiscal;
8. A LOA e a Estrutura Macro;
9. A LOA e as Regras para a Execução Orçamentária
10. A execução da LOA e a Lei de Responsabilidade Fiscal
11. Acompanhamento e Controle do Planejamento Orçamentário.



Abaixo é possível visualizar a contagem de presença dos cursistas em cada aula<sup>vi</sup>:

Aulas PGG/Data		Subtotal
<b>Aula 1</b>	21.09.2009	1.729
<b>Aula 2</b>	28.09.2009	1.744
<b>Aula 3</b>	05.10.2009	1.691
<b>Aula 4</b>	19.10.2009	1.581
<b>Aula 5</b>	27.10.2009	1.427
<b>Aula 6</b>	09.11.2009	1.331
<b>Aula 7</b>	16.11.2009	1.289
<b>Aula 8</b>	23.11.2009	1.313
<b>Aula 9</b>	30.11.2009	1.108
<b>Aula 10</b>	07.12.2009	1.236
<b>Aula 11</b>	14.12.2009	1.192

Fonte: FUNDAP, Relatório Final do PGG, 2010.

Dos 1.729 participantes do curso que preencheram o questionário de avaliação, em média 18% declaram ser gestores de planejamento, 46%, contadores e 36%, com outros vínculos.

Dos 644 municípios do Estado de São Paulo, 607 participaram do curso.

#### **Curso: Contabilidade Pública**

As aulas foram realizadas em 50 salas da Rede do Saber, mantida pela SEE em todo o Estado de São Paulo. O curso foi desenvolvido no formato semipresencial, com 60 horas de duração e aulas uma vez por semana, às segundas-feiras, das 13h às 18h, contando com o apoio, permanente, de um docente tutor.



Dados gerais do curso:

- Total de turmas: 50
- Total de inscritos: 1.745 (65% de contadores ou outros profissionais da área de contabilidade)
- Total de inscritos oriundos de empresas: 17
- Total de alunos certificados e regularmente matriculados: 1010
- Alunos que realizaram no mínimo 80% das atividades virtuais: 750
- Alunos que nunca acessaram o ambiente virtual: 104
- Total de docentes tutores do TCE: 63

As aulas foram divididas nos seguintes temas:

1. Contabilidade Pública e o Sistema AUDESP;
2. Abertura do Exercício;
3. Gerenciamento Contábil e Recursos Vinculados;
4. Lançamentos Contábeis I;
5. Lançamentos Contábeis II;
6. Encerramento do Exercício.

Segue abaixo a contagem de presença dos cursistas em cada aula<sup>vii</sup>:

Aulas PGG/Data		Subtotal
<b>Aula 1</b>	01.03.2010	1.306
<b>Aula 2</b>	08.03.2010	1.353
<b>Aula 3</b>	15.03.2010	1.171
<b>Aula 4</b>	22.03.2010	960
<b>Aula 5</b>	05.04.2010	985
<b>Aula 6</b>	12.04.2010	972

Fonte: FUNDAP, Relatório Final do PGG, 2010.

Dos 1.036 participantes que responderam o questionário de avaliação da primeira aula, em média, 49% declararam serem contadores e 64,7% outros envolvendo a contabilidade. Ademais, dos 1036 participantes que responderam o questionário de avaliação da primeira aula, 33% fizeram algum curso ou assistiu alguma palestra sobre o sistema AUDESP e 65% não.

Dos 644 municípios do Estado de São Paulo, 436 participaram do curso.



### **Impacto dos cursos**

Segundo o TCESP, após os cursos, as administrações municipais perceberam a necessidade de buscar melhor assessoramento, a importância de avaliar seu sistema contábil e a necessidade de atender aos requisitos de padronização e estruturação de informações. Esta percepção se deu, entre outras iniciativas, pelo número crescente de consultas ao FAQ do Sistema AUDESP – já são mais de 13.000 (treze mil) questões respondidas nos últimos 03 (três) anos.

Além disso, verificou-se uma crescente preocupação na reestruturação administrativa dos órgãos com ênfase ao setor de planejamento, bem como, a procura de aperfeiçoamento das técnicas de execução e controle.

Como dado quantitativo, o TCESP diagnosticou que o nível de utilização dos conceitos e técnicas melhorou significativamente de 2008 a 2010. No início do programa eram detectados mais de 70% de erros e, atualmente, em alguns casos chega a 30%.

Após a videoconferência o participante e o tutor deveria preencher uma avaliação sobre a aula, onde eram avaliados os seguintes aspectos:

### **Avaliações dos cursos**

Com o objetivo de avaliar a satisfação dos alunos e tutores, foram aplicados após o final de cada videoconferência um questionário de múltipla escolha disponibilizado no ambiente virtual do curso. Procurou medir a satisfação através de questões sobre os aspectos pedagógicos e técnicos. Segue abaixo um resumo dos dados:

#### **I - Conteúdo e metodologia**

- 95% dos participantes consideraram os conteúdos relevantes e úteis para o exercício profissional na área de orçamento;
- 90% consideraram os conteúdos interessantes para os objetivos do curso;
- 70% afirmaram que as aulas contribuíram para ter novas informações sobre o assunto;
- 80% avaliaram as explicações do âncora como claras e compreensíveis;



## II - Videoconferência – aspectos técnicos

- 75% avaliou a qualidade da recepção da imagem dos videoconferencistas em 70%.

## III - Ambiente virtual de aprendizagem

- 88% avaliaram o ambiente virtual de aprendizagem como muito bom e adequado.

### **Desafios e Aprendizados**

O processo de mudanças do PDG trouxe reflexos nos atores envolvidos, e nos processos de trabalho, distanciando-se de um modo estabelecido e familiar às equipes, especialistas e professores. Compartilharam-se e aprimoraram-se, num contínuo fluxo de trocas de informações, de conhecimentos, linguagens e dinâmicas de trabalho.

Dentre as barreiras a serem transpostas encontraram-se o reflexo do ineditismo da metodologia adotada (*blended learning*<sup>viii</sup>, de videoconferência mais ambiente virtual de aprendizagem) focada para a capacitação de servidores públicos, já que ainda não havia sido utilizada pelas instituições envolvidas e a alteração da forma anterior de prestação de contas dos municípios, que causou uma certa resistência por parte dos servidores. Como retratam os itens abaixo:

- a. Como o conhecimento digital nas prefeituras pequenas e médias ainda é insuficiente, foram detectadas dificuldades na adaptação ao modelo semipresencial do curso, principalmente no que se refere ao uso do ambiente virtual. O TCE visa superar essa dificuldade através da oferta de novos cursos com a mesma metodologia e maior suporte dos tutores na ambientação da plataforma.
- b. Foram detectadas resistências em diversas prefeituras (explicando o nível de evasão), pois o PGG padronizou procedimentos, que há décadas eram praticados erroneamente. O TCE visa superar essa barreira através da continuidade do PGG que proporcionará uma visão integrada da questão e pelos ganhos que as municipalidades verificarão ao adotarem os procedimentos corretos;
- c. A avaliação de reação preenchida por tutores e participantes é insuficiente para uma real avaliação do Programa. Os resultados ainda serão medidos no médio e longo prazo, sendo necessária a aplicação de uma avaliação de impacto.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o proposto, este artigo apresentou a experiência do Programa de Gestão Governamental (PGG), desenvolvido a partir da parceria entre os poderes Executivo e Legislativo do Estado de São Paulo.

Conforme explicitado anteriormente, o PGG nasceu a partir do diagnóstico efetuado pelo Tribunal de contas do Estado de São Paulo (TCESP) no âmbito do desenvolvimento do sistema de informações de órgãos públicos. Essa análise apontou, dentre outras, a necessidade de padronização de informações relativas a dados contábeis e dados de planejamento orçamentário, como premissas básicas para funcionamento do referido sistema.

No contexto dos municípios, no que se referia à forma de planejamento e contabilização dos órgãos municipais, não havia uma metodologia aplicada de forma correta de planejamento e execução voltada a programas e ações governamentais, principalmente quanto ao domínio dos conceitos relativos ao tema.

Portanto, padronização, qualidade, excelência na aplicação dos recursos públicos, foram conceitos perseguidos no âmbito do desenvolvimento deste projeto.

Dessa forma, como medida de caráter qualitativo e estrutural, foi constatada a necessidade de adoção de um plano de capacitação externa como medida de combate ao risco de qualidade das informações relativas ao planejamento e a contabilidade, visando um controle eficaz.

A proposta que se fez foi a de aproximação institucional com órgãos do Executivo paulista, cujo objeto social girou em torno de atividades de capacitação e de suporte técnicos a órgãos públicos paulistas.

Concluindo, o Programa de Gestão Governamental foi um projeto inovador por:

1. Instituir parcerias entre diferentes órgãos: FUNDAP, SGP, TCESP, SEE e SEPLAN e CEPAM, ou seja, a integração entre os poderes Executivo e Legislativo.
2. Realizar uma proposta de educação que possibilita capacitar a 2571 servidores de 644 municípios para uma maior eficiência na gestão das contas publicas.
3. Incorporar o conceito de tecnologia educacional da Rede de Escolas de Governo, que permitiu atingir em curto espaço de tempo o público-alvo das diferentes regiões.



## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Franzese, Cibele. Federalismo e Políticas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil. In: Tópicos de Economia Paulista para Gestores Públicos. 1. ed. SÃO PAULO : EDIÇÕES FUNDAP, 2007. 423 p. 1 v.

FELISBINO, Riberti de Almeida. A nova ordem constitucional: o município e o prefeito.  
<http://www.webartigos.com/articles/37718/1/O-municipio-e-o-prefeito-na-nova-ordem-constitucional-/pagina1.html#ixzz1lg8s69ql>, Acessado em 24/03/2011

ARRETCHE, Marta (2002). “Relações federativas nas políticas públicas”, Campinas, Revista Educação & Sociedade, vol. 23, nº 80.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, 1988.

SILVA, Benedicto (1995). Teoria das funções municipais. Textos de administração Municipal, RJ, 2, IBAM, 2º Edição.

FUNDAP, Relatório final do PGG, documento interno, 2010.

FILATRO, Andrea. Design Instrucional na prática. Pearsons Education, 20

---

<sup>i</sup> tecReg é o programa de tecnologia educacional da Rede de Escolas de Governo do Estado de São Paulo. Conta com cinco estúdios de gravação e dezenas de polos de aprendizagem espalhados pelo estado inteiro. Os cursos de capacitação profissional oferecidos por meio do tecReg utilizam a tecnologia video streaming e toda operação é feita pela Fundap – Fundação do Desenvolvimento Administrativo. Fonte: <http://www.escolasdegoverno.sp.gov.br/>

<sup>ii</sup> A Rede do Saber conta com uma estrutura consolidada e distribuída em todo o Estado de São Paulo. São 273 salas incluindo ambientes de recepção de videoconferências, laboratórios de informática e espaços multimídia para estudos. Fonte: <http://www.rededosaber.sp.gov.br/>

<sup>iii</sup> Broadcast é o processo pelo qual se transmite ou difunde informações, tendo como principal a característica que a mesma está sendo enviada para muitos receptores ao mesmo tempo.

<sup>iv</sup> Streaming é uma forma de distribuir informação e multimídia numa rede através de pacotes. Essa tecnologia é utilizada para tornar mais leve e rápido o download e a execução de áudio e vídeo na web.

<sup>v</sup> O Moodle (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment) é um sistema de código aberto, livre e gratuito, desenvolvido de forma colaborativa.

<sup>vi</sup> A contagem foi feita pelos estagiários da Rede do Saber e da tecReg no início de cada aula.

<sup>vii</sup> A contagem foi feita pelos estagiários da Rede do Saber e da tecReg no início de cada aula.

<sup>viii</sup> Blended Learning refere-se a uma mistura de diferentes modelos de aprendizagem. Pode combinar com o ensino presencial e a utilização da mediação por computador.



---

**AUTORIA**

**Silvana de Rose** – Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP)  
Endereço eletrônico: [srose@tce.sp.gov.br](mailto:srose@tce.sp.gov.br)

**Luis Márcio Barbosa** – Fundação Vanzolini  
Endereço eletrônico: [lbarbosa@vanzolini-ead.org.br](mailto:lbarbosa@vanzolini-ead.org.br)

**Maria Izabel Sanches Costa** – Fundação do Desenvolvimento Gerencial (Fundap)  
Endereço eletrônico: [msanches@fundap.sp.gov.br](mailto:msanches@fundap.sp.gov.br) .



# RELATO DE EXPERIÊNCIA: PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE TECNOLOGIA DE CAPACITAÇÃO E SEUS RESULTADOS

Sandra Souza Pinto  
Lilian Faria Ferreira



## RELATO DE EXPERIÊNCIA: PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE TECNOLOGIA DE CAPACITAÇÃO E SEUS RESULTADOS

Sandra Souza Pinto  
Lilian Faria Ferreira

### RESUMO

O artigo tem o objetivo de descrever e analisar o processo de desenvolvimento e de execução de um programa de capacitação para gestores públicos, desenvolvido e executado no período de 2009 a 2010. O programa se apoiou na utilização de tecnologia baseada em mídias digitais. Pretende-se também expor seus resultados e os desafios que dele emergiram para a instituição. A partir de uma pesquisa documental levantou-se o material necessário para a sua elaboração através da recuperação de relatórios de atividades do programa, dos registros das reuniões e da própria observação das autoras durante o processo de execução da primeira edição do programa. Embora não se contemple plenamente todos os procedimentos do método de estudo de caso, o artigo faz a seleção e a descrição do “por que” e do “como” se estruturou um programa de capacitação contemporâneo e traz os fundamentos para enquadrar-se nessa categoria de estudo.

Palavras-chave: Educação a distância. Educação continuada. Tecnologia educacional. Desenvolvimento gerencial. Capacitação de servidores públicos.



## RELATO DE EXPERIÊNCIA: PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE TECNOLOGIA DE CAPACITAÇÃO E SEUS RESULTADOS

Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são guias de toda ação da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

As ações de capacitação e formação no Estado de São Paulo estão ancoradas em Políticas Públicas que buscam atender aos princípios constitucionais. A Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) é um dos órgãos executores das políticas de formação dos recursos humanos da administração pública, forma pela qual colabora para garantir melhorias contínuas no serviço público do estado.

A Fundap é um órgão vinculado à Secretaria de Gestão do Estado de São Paulo (SGP) que tem como missão contribuir para a elevação dos níveis de eficácia e eficiência da administração pública paulista, mediante o desenvolvimento de projetos de consultoria organizacional, a formação de recursos humanos, o desenvolvimento de novas tecnologias de gestão administrativa e de pesquisa aplicada<sup>i</sup>.

Para o atendimento desses objetivos a Fundap conta em sua estrutura administrativa com a Escola de Governo e Administração Pública do estado de São Paulo (Egap).

Dentro das diversas atividades desta Escola está a promoção de cursos de aperfeiçoamento profissional a servidores estaduais da administração direta, autárquica e indireta, nos níveis estratégicos, gerenciais e operacionais, bem como de outros poderes.

O referencial teórico utilizado é explicitado nos termos a seguir<sup>ii</sup>:

O referencial teórico fundamenta-se nos princípios do socioconstrutivismo, cuja premissa básica é a de que o indivíduo constrói sua bagagem de conhecimento a partir da interação com diversos contextos e culturas, na relação entre o indivíduo, o objeto de conhecimento e o ambiente. Nessa perspectiva, a aprendizagem ocorre quando, frente a um novo desafio, o indivíduo procura significá-lo, considerando a relação com conhecimentos já incorporados. No processo de construção do conhecimento está implícita a capacidade do indivíduo de operar e transformar as suas representações de realidade.

A partir desse referencial, a orientação metodológica enfatiza a reflexão, criação e participação ativa, incorporando a prática e a vivência do indivíduo para a produção de novos saberes e propostas para serem aplicados em situação profissional, contribuindo para a renovação do setor público.



A partir de 2003, com a implementação de uma reforma gerencial baseada em uma ação articulada entre capacitação, premiação, criação das Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), reestruturação da política de recursos humanos (terceirização, extinção de funções administrativas), é dada ênfase ao modelo gerencial, orientado pelos princípios da nova gestão pública.

Como reflexo dessa orientação, a proposta de formação anterior, voltada aos dirigentes com foco em governo<sup>iii</sup>, é descontinuada e a Fundap passa a ser a executora da política de capacitação gerencial do estado de São Paulo, ofertando cursos de caráter permanente, com financiamento do governo estadual, mediante Acordo de Resultados.<sup>iv</sup>

Naquele momento, o foco temático passa a ser o desenvolvimento gerencial, a contratualização e o atendimento ao público e o público-alvo é formado por aqueles que são responsáveis pelo gerenciamento e pela execução das políticas públicas. Assim, a grade-curricular da Fundap passa a contemplar o programa de desenvolvimento gerencial focalizando o papel do gerente, e com a intenção de transformar qualitativamente sua prática de trabalho.

Planejado e desenvolvido no período de 2003/2004 e oferecido até 2008 o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG procurou por meio da capacitação de sucessivas turmas na capital e no interior alcançar o maior número possível de gestores de todos os órgãos da administração direta do estado na modalidade presencial. Em 2009 mudou de tecnologia, ajustou e introduziu novos conteúdos para garantir eficácia e efetividade nessa proposta de ensino.

Este artigo tem o propósito de apresentar uma visão completa das origens, pressupostos, desenvolvimento e resultados do Programa de Desenvolvimento Gerencial na sua versão “semipresencial” – o PDGSP, realizado entre os meses de novembro de 2009 a setembro de 2010.

Embora não observe com rigor todos os procedimentos do método de caso, a descrição dos processos de planejamento, desenvolvimento e execução e uma visão histórica dos antecedentes de um programa de capacitação para gestores públicos trazem fundamentos para enquadrar o caso descrito nessa categoria de estudo<sup>v</sup>. Para isso, foram coletadas informações em relatórios do programa e outros documentos internos, registros de reunião e de observação das autoras durante o processo de execução da primeira edição do programa, ocorrida no período 2009/2010.



## **BASES: PDG PRESENCIAL**

Foi oferecido no período de 2004 a 2008 na capital e no interior do Estado de São Paulo. Sendo que no interior utilizava salas cedidas pelo Centro Paula Souza e toda a estrutura de docentes, docentes assistentes, materiais didáticos, materiais de consumo e recursos audiovisuais eram fornecidos pela Fundap.

A identificação do público-alvo foi feita com base no levantamento, consolidação e análise dos dados referentes aos cargos e funções de direção, chefia, assessoramento e assistência do aparelho do Estado. Permitindo a adoção pela coordenação do Programa de uma tipologia de gerentes e a sua classificação em dois grandes grupos (G1 e G2). O objetivo era o de oferecer cursos com o conteúdo programático mais adequado ao perfil dos participantes.

G2 – Gerentes de outros gerentes: coordenadores, diretores de departamento, divisão, assistentes técnicos de direção III (disciplina diferencial: Gerenciamento de Programas e Projetos; Gerenciamento de Terceiros)

G3 – Gerentes de equipes: chefes de seção técnica ou administrativa, supervisores de equipes ou células (técnicas ou administrativas), assistentes técnicos de direção I e II (disciplina diferencial: Gerenciamento de Processos).

A partir de 2008, como fruto do acompanhamento e avaliação sistemática do PDG e para o alcance dos resultados esperados de cada módulo e do curso como um todo, foram revistas e reajustadas sua programação e carga horária, em função da decisão da SGP de unificar a clientela, antes dividida nos dois níveis acima citados. Incorporaram-se as disciplinas de Gestão de Projetos, Processos e Terceiros num módulo único – Gestão Estratégica.

Sob esse aspecto, além de permitir uma visão mais abrangente dos macroprocessos de trabalho nas respectivas Secretarias, a integração dos gerentes de diferentes níveis hierárquicos numa única turma possibilitou rico processo de interação e troca de informações, interação essa que, normalmente, não ocorre em sua rotina de trabalho.



## PDG SEMIPRESENCIAL

A Egap tem acompanhado ao longo do tempo as sucessivas transformações advindas das mudanças sociais ocorridas no Estado de São Paulo, incorporando novas tecnologias, estreitando parcerias e exercendo um papel relevante na produção de novos conhecimentos na área de gestão pública<sup>vi</sup>. Para Schuskel<sup>vii</sup>, a tecnologia tem sido um instrumento inovador e atraente para viabilizar estratégias pedagógicas diversificadas e “atender” demandas emergentes e mutáveis.

Nesse contexto, a Fundap repensou as modalidades de ensino até então adotadas em seus cursos, bem como as mídias utilizadas como apoio com o intuito de continuar a atingir os objetivos de seus cursos. Os resultados obtidos serão apresentados mais adiante em tópico próprio.

A partir da decisão de alteração de modalidade e de se utilizar variados recursos de mídias digitais, o PDG passou a ser denominado de PDGSP – Programa de Desenvolvimento Gerencial SemiPresencial.

A modalidade semipresencial (ou *blended learning*) combina estratégias pedagógicas presenciais e *on-line*, mediadas por computador.

Em 2009, a SGP realizou investimentos em tecnologia educacional criando polos de aprendizagem – dentro do Programa tecReg<sup>viii</sup>. A Egap/Fundap conta com a infraestrutura do tecReg e o apoio técnico da Fundação Carlos Alberto Vanzolini que possibilitam a utilização e a produção de videoconferência, vídeoaula e *streaming video*. Para os encontros presenciais, nas diferentes regiões do Estado, foram aproveitados esses espaços para a transmissão das aulas geradas no estúdio localizado na Fundap.

Na estratégia *on-line*, a Fundap optou pelo uso de um ambiente virtual de aprendizagem – AVA, sendo que a plataforma escolhida foi o Moodle<sup>ix</sup>. Essa escolha deveu-se a flexibilidade que esse sistema possibilita ao integrar diversas mídias, desde animações, áudio, vídeo, *links* para diversos tipos de sites externos, etc.



## Conteúdo programático

No PDGSP, além das mudanças já mencionadas, verificou-se a necessidade de uma ampliação do próprio conteúdo do curso contemplando cada uma das fases do ciclo de gestão das políticas públicas: planejamento, implementação e avaliação das ações governamentais. Assim o programa foi composto por três módulos independentes, quais sejam:

**Módulo 1 – Dimensão Estratégica da Gestão Pública:** ofertado em 2009, no período de 26 de novembro a 18 de dezembro com carga horária de 32 horas. Teve como objetivo apresentar o processo de produção das políticas públicas e seus desafios no contexto histórico e institucional, destacando a fase do planejamento na perspectiva da gestão por resultados e dos seus instrumentos.

Estruturou-se em duas disciplinas: Ciclo de Gestão das Políticas Públicas (uma reflexão a respeito do ciclo de gestão das políticas públicas nos contextos democráticos, federativo e da reforma do estado, destacando o papel do gestor público estadual em um ambiente de mudança do modelo de gestão que demanda cada vez mais um foco em resultados) e Planejamento das Ações Governamentais (a política pública no âmbito institucional e jurídico-administrativo, nas fases de planejamento e programação orçamentária, apresentando os instrumentos do Sistema de Planejamento e Orçamento do Estado de São Paulo – PPA, LDO e LOA).

**Módulo 2 – Implementação das Ações Governamentais:** ofertado em 2010, no período de 16 de abril a 21 de maio, com carga de 48 horas. Abordou conceitos, métodos, técnicas e instrumentos adotados pelas organizações públicas nas estratégias e na gestão dos recursos responsáveis pela transformação dos programas em ações relacionadas aos produtos e serviços destinados aos cidadãos.

**Módulo 3 – Monitoramento e Avaliação das Ações Governamentais:** realizado no período de 20 de agosto a 10 de setembro de 2010, com duração de 12 horas. Teve como objetivo demonstrar ao participante as fontes de dados e as metodologias necessárias para efetuar a análise da efetividade dos programas governamentais.



Dividido em duas disciplinas: Ciclo das Políticas Públicas, Monitoramento, Avaliação e Indicadores, (identificar as dimensões do ciclo das políticas públicas – economia, eficiência, eficácia, efetividade, nível de serviço e satisfação da população e seus indicadores, bem como, realizar um diagnóstico da situação do Estado a partir de informações jornalísticas, para logo em seguida definir quais as demandas precisam ser atendidas em suas áreas de trabalho) e Indicadores (construção, descrição e uso de indicadores nas áreas da Saúde, da Segurança Pública e do Desenvolvimento Econômico) e Gestão da Informação.

### **Macroatividades para o desenvolvimento, a implementação e a gestão**

Para que o novo curso, PDGSP, usufruísse ao máximo do potencial dos novos meios disponibilizados, os processos aplicados do planejamento até a execução final (representada pela certificação e avaliação dos resultados do programa) se basearam nos eixos de análise apresentados abaixo.

- a) Perfil dos alunos: análise da sua formação e formas que adotam, na sua maioria, para aprender e sua familiaridade com as tecnologias;
- b) Conteúdo: análise específica do conteúdo sob o ponto-de-vista de sua adaptabilidade aos meios disponibilizados;
- c) Objetivos estratégicos de aprendizado: análise dos objetivos e metas de aprendizado que o “cliente” SGP definiu como essenciais para o projeto;
- d) Tecnologia: análise dos meios tecnológicos disponíveis quanto ao seu potencial para promover o aprendizado.

As atividades realizadas e suas descrições nesses processos estão sintetizadas na matriz a seguir (quadro 1):



## Quadro 1

Macroatividades para o desenvolvimento, a gestão e a avaliação do PDGSP

Macroatividades – Escopo	Descrição
<b>1. Análise dos objetivos do curso</b>	Identificar e homologar os principais objetivos do curso e as condições necessárias para o aprendizado
<b>2. Análise do público-alvo</b>	Identificar o perfil do público e sua adequação/prontidão para o aprendizado face as tecnologia e metodologias disponibilizadas
<b>3. Análise da aderência das mídias/tecnologias versus conteúdos</b>	Atribuir a cada conteúdo de cada curso/programas mídias/tecnologias mais adequadas (dentro das disponíveis– videoconferência, vídeos, ambiente virtual Moodle etc.)
<b>4. Definição da matriz metodológica</b>	Especificar a matriz metodológica dos cursos– carga horária, articulação de situações de aprendizagem x elenco de mídias – sistemática de acompanhamento e avaliação
<b>5. Definição de padrão gráfico e editorial</b>	Elaborar padrão gráfico e editorial do material impresso coerente com a identidade visual comum e reforçando-a
<b>6. Pesquisa iconográfica e negociação/formalização de direitos autorais/imagem</b>	Identificar, e selecionar iconografia necessária a cada curso – negociar e formalizar acordo com os detentores dos respectivos direitos
<b>7. Desenvolvimento da ambientação virtual (em Moodle)</b>	Customização do ambiente Moodle considerando a identidade visual definida, design instrucional, arquitetura das informações e navegabilidade, situações de aprendizagem e sua relação com os demais conteúdos nas outras mídias



## Macroatividades para o desenvolvimento, a gestão e a avaliação do PDGSP

Macroatividades – Escopo	Descrição
<b>8. Desenvolvimento/realização de videoconferências (VC)</b>	Desenvolver para cada VC os respectivos roteiros, material de apoio. Alinhar à identidade visual. Capacitar os educadores/ministrantes – Acompanhar a execução
<b>9. Desenvolvimento/realização das exposições em vídeo (vídeo-aulas)</b>	Desenvolver para cada exposição/aula os respectivos roteiros, material de apoio. Alinhar à identidade visual. Capacitar os expositores – Avaliar e acompanhar a execução – Editar e liberar
<b>10. Distribuição de material aos participantes</b>	Gerir a logística de impressão e distribuição de materiais do 1º dia de aula de cada módulo
<b>11. Desenvolvimento de indicadores de acompanhamento</b>	Especificar os indicadores relevantes ao acompanhamento do desempenho/aprendizado nos cursos
<b>12. Adaptação/modelagem/desenvolvimento de ferramentas de gestão</b>	Especificar e definir modelo de ferramentas de gestão para uso de gestores e conteudistas e/ou analisar a viabilidade de adaptação
<b>13. Divulgação e inscrição de participantes</b>	Proceder para cada módulo a divulgação e inscrição das turmas utilizando sistema de inscrição da Fundap – atendimento de interessados
<b>14. Suporte aos participantes</b>	Proceder ao suporte e atendimento dos participantes (alunos e professores) efetivos de cada curso piloto
<b>15. Implantação e acompanhamento de indicadores de acompanhamento</b>	Operar o sistema de captação de informações para indicadores – tratar informações



## Macroatividades para o desenvolvimento, a gestão e a avaliação do PDGSP

Macroatividades – Escopo	Descrição
16. Assessoria para transferência de operação rotineira	Transferir (via acompanhamento do projeto e operação piloto) conhecimento à FUNDAP para assumir operação rotineira
17. Certificação	Operar o sistema de certificação
18. Avaliação de resultados sistêmicos – consolidação/especificação do modelo	Avaliar os resultados do curso Analisar resultados, pontos fracos e fortes Redefinir modelo se necessário Consolidar o modelo em documentação padrão para aplicação e validação no curso PDGSP
19. Remuneração de palestrantes/professores/mediadores/monitores específicos de cada curso	Definir critérios de remuneração Definir critérios de avaliação de desempenho
20. Remuneração de direitos autorais/imagem	Definir procedimentos e responsabilidade para obtenção e registro dos direitos autorais

O desenvolvimento adequado de cada um dos itens acima é importante para o resultado final do curso, porém, a experiência de gestão do curso mostrou que o processo de divulgação e inscrição, repetido a cada novo módulo (item 13 acima citado) necessita de uma singular atenção pela sua complexidade ao requisitar a atuação de diversos atores.

Para a **divulgação** a equipe de coordenação juntamente com a equipe de editoração elaborou *folders* que foram colocados na página virtual da Fundap, em redes sociais e no site da Secretaria de Gestão Pública, encaminhados para a Unidade Central de Recursos Humanos (UCRH), que, por sua vez divulgou para todas as unidades setoriais de Recursos Humanos e chefes de gabinete e para a Imprensa Oficial (divulgado no Diário Oficial do Estado de São Paulo).

Ainda com o intuito de divulgar o curso para um número máximo de pessoas, foi enviada uma mala direta via e-mail para todos os ex-alunos de cursos



da Fundap e a todos os usuários do sistema de gestão escolar da Fundap que possuíam perfil para realizar inscrições.

Esse sistema informatizado de dados utilizado pela instituição é vinculado ao domínio chamado “capacitação” (<http://capacitacao.sp.gov.br/>), disponível via internet na página virtual da Fundap, e tem por objetivo permitir o gerenciamento e disponibilizar informações gerais dos cursos (objetivos, público-alvo, perfil dos professores, metodologia, conteúdo programático, carga horária, local, modo de inscrição e matrícula).

Possui, ainda, a estrutura de um banco de dados relacional que permite o armazenamento de dados e o processamento de determinadas funções, tais como: inscrição dos alunos, cadastro de turmas, frequência e informações cadastrais dos participantes.

Antes do início de cada módulo, foram realizadas atividades conjuntas entre as equipes de coordenação, da secretaria escolar e de informática da instituição, inicialmente no sentido de determinar papéis e organizar o fluxo de trabalho. Mais tarde, com o objetivo de informar sobre a estrutura geral do curso (cronogramas, quantidades de vagas, turmas e locais, docentes e tutores relacionados à turma) e determinar os tipos de relatórios - planos tabulares de extração de informações - e as regras de negócio aplicadas no sistema.

A Central de Atendimento da Fundap (CAF) está organizada para receber as informações sobre cada curso, podendo atender, informar, orientar cada interessado individualmente através do contato telefônico ou por e-mail.

A estratégia de inscrição se alterou nos módulos 2 e 3. A pedido dos participantes do módulo 1, adotou-se a estratégia de abrir-lhes as inscrições alguns dias antes da abertura oficial à totalidade dos gestores públicos do Estado, uma vez que as matrículas eram independentes e limitadas ao número de vagas. Isto permitiu que 717 participantes do módulo 1 se inscrevessem antecipadamente no módulo 2, o restante das vagas foi disponibilizado para novos alunos. Da mesma forma ocorreu no segundo módulo, onde 850 participantes anteciparam a inscrição para o módulo 3. De modo geral, isso significou que 564 alunos frequentaram os três módulos consecutivamente.



## Recursos humanos

Nesse vasto universo de gestão de projetos educacionais em EaD, são encontrados diversos profissionais que atuam nos bastidores, tais como o analista de negócios, o administrador de rede, o *web designer*, o *designer* instrucional, o especialista em conteúdo/temático, o produtor de mídias, o *web writer*.

O quadro a seguir traz os atores envolvidos e, resumidamente, suas respectivas atividades nos diversos processos para realização do programa do PDGSP.

**Quadro 3.** Atores participantes dos processos e suas atividades

<b>Coordenador do curso</b> – dá as diretrizes e coordena as tomadas de decisões
<b>Gestor de planejamento e execução</b> – executa as diretrizes, gerencia as decisões, o cumprimento das metas e prazos da equipe, planeja e gerencia o andamento do curso e, ainda, coordena a tutoria e estagiários
<b>Tutor</b> – acompanha todo o desenvolvimento do curso, gera relatórios de frequência e avaliação, dá suporte pedagógico, orienta os usuários e, em trabalho conjunto com o gestor, pode ser responsável pela organização e postagem dos materiais didáticos no ambiente
<b>Administrativo</b> – administra a Secretaria Escolar (inscrições e certificação), a contratação e os pagamentos
<b>Estagiário</b> - colabora com o gestor em suas atribuições
<b>Analista de negócio</b> - busca as melhores oportunidades de negócio, analisa tendências, cria novos produtos, recria produtos existentes, está sempre preocupado em encontrar novos caminhos para se atingir o objetivo pré determinado
<b>Administrador de rede</b> - projeta e mantém a rede de computadores em funcionamento
<b>Web master</b> – desenvolve e administrar 1) o site e 2) o ambiente do curso; atende os usuários (suporte)
<b>Web designer</b> – elabora do projeto estético e funcional do site, ambiente e material didático
<b>Designer instrucional</b> – molda e transfere os conteúdos para a mídia utilizada, decidindo por recursos apropriados
<b>Web writer</b> (web redator) – edita e prepara as informações textuais
<b>Produtor de multimídias</b> (vídeos, imagens, animações, HQs, etc)
<b>Especialista em conteúdo/temático</b> – desenvolve o conteúdo dos módulos e valida o material didático
<b>Professor</b> – ministra as aulas presenciais e responde dúvidas dos alunos postadas no ambiente virtual de aprendizagem
<b>Âncora</b> – conduz as aulas em videoconferência, apresenta as atividades e programação do dia relacionando-as aos conteúdos vistos previamente, abre os momentos de interação e os vídeos de apoio, bem como, faz sínteses das apresentações e interações dialogando permanentemente com o professor da aula
<b>Participante/aluno</b> - participa ativamente e é co-responsável pelo seu processo de aprendizagem no curso. Colabora na construção de um ambiente de intercâmbio de propostas e experiências do setor público



Pode-se ver acima que o profissional que trata dos aspectos educacionais na modalidade de curso apresentada, diferentemente da educação presencial onde atua o pedagogo, é o **designer instrucional**. Esse profissional foi responsável pelas soluções educacionais, assinalando o conteúdo e a proposta educativa, ou seja, com o propósito de aprendizagem.

Coube aos especialistas em conteúdo/temáticos o desenvolvimento e validação final do conteúdo, das videoconferências, as atividades, do curso em si.

A função da **âncora** durante as videoconferências foi a de conduzir as aulas, apresentar as atividades do dia, abrir momentos de interação e vídeos de apoio, bem como, fazer sínteses das apresentações e interações. No seu diálogo permanente com o professor da aula estabelecia-se aos olhos do aluno um compromisso harmônico entre dinâmica adotada e a profundidade dos conteúdos.

Já o **tutor** atua como um mediador junto aos alunos/participantes, docentes e a coordenação curso. No PDGSP o tutor agiu presencialmente nas diversas salas-ambientes (polo) onde as aulas foram ministradas e, também, no ambiente virtual (no módulo 3 do PDGSP os tutores acompanharam e gerenciaram as atividades virtuais dos alunos).

Além da atuação pedagógica *strictu senso*, coube ao tutor de sala realizar também atividades administrativas e se preparar para cada aula: conhecer um pouco mais sobre o perfil de seus alunos por meio das listas de presença retiradas do site 'capacitação', imprimir as listas de presença antes do início do curso (havia uma lista por período de aula). E, ao final de cada aula, lançar as faltas dos alunos.

A Fundap, no uso das atribuições do decreto 44328/99 de 11/10/1999<sup>x</sup>, convidou servidores ativos da administração direta estadual, com experiência em atividades de docência e/ou coordenação de equipes, a se cadastrar para participar como docente-tutor em programas de capacitação de servidores públicos, com o uso de tecnologias de comunicação e informação.

A seleção para esse curso foi feita levando em consideração o currículo (experiências e formação), o desempenho em outro curso da instituição (caso tivessem participado) e a região escolhida para atuar. Houve, também, uma avaliação do desempenho de todos os tutores realizada no decorrer e ao final dos módulos (pela coordenação e alunos) e deste resultado dependia sua participação no módulo seguinte.



Cada sala teve no mínimo um tutor e no máximo três, de acordo com o número de alunos em sala.

Para cada módulo foi preparada uma capacitação específica (detalhes no quadro 4) com o objetivo de apresentar aos tutores as características do curso, seus objetivos gerais e específicos, a metodologia e a sistemática a ser adotada no desenvolvimento das ações, bem como, seu papel nas relações com a coordenação, aluno e docentes.

**Quadro 4.** Informações gerais sobre a capacitação dos tutores em cada módulo

Módulo	Disciplina	Data	Horário e Carga Horária	Modalidade
1	Ciclo da gestão das políticas públicas	17/11/2009	8h às 13h	semipresencial
	Planejamento das ações governamentais		5 horas	
2	Gestão de projetos	9/4/2010	9h às 16h30	semipresencial
	Gestão de processos		6 horas*	
2	Gestão orçamentária e financeira	28/4/2010	18h30 às 20h00	a distância
	Gestão de suprimentos		1hora e 30 minutos	
2	Gestão de terceiros	10/5/2010	18h às 20h	a distância
	Gestão do conhecimento e inovação			
	Gestão de pessoas		2 horas	
3	Ciclo das Políticas Públicas, monitoramento, avaliação e indicadores	13/8/2010	9h às 13h	semipresencial
	Indicadores e Gestão da Informação		4 horas	

\* houve 1h30 de intervalo para almoço

Fonte: FUNDAP, Relatório final do PDGSP, documento interno, 2010

É importante ressaltar que todo o trabalho feito com esses tutores foi essencialmente a distância utilizando-se a tecnologia disponível. Desde a seleção, contratação, capacitação, monitoramento e retorno de sua atuação e, ainda, ao final de cada módulo, os tutores participantes receberam uma declaração via e-mail para fins de comprovação de experiência profissional explicitando carga horária do curso de capacitação e sua atuação em cada módulo.

### **Estratégia pedagógica e dinâmica**

A estratégia pedagógica mesclou atividades individuais e em grupo (em arranjos definidos segundo as recomendações pedagógicas); os aplicativos procuraram viabilizar a colaboração, o diálogo, o intercâmbio de experiências, a produção e socialização de conhecimentos independentemente da localização do usuário, tendo a mediação contínua do tutor.



### Videoconferências

As aulas foram transmitidas semanalmente aos polos em tempo real de um estúdio central. Esse modelo permitiu a interação síncrona (realizada por e-mail ou ainda, em momentos específicos, foi aberto um espaço para que o participante falasse diretamente de seu polo) dos participantes com os professores e entre os polos.

Cada aula tinha uma duração de 6 horas e os alunos deveriam se dedicar cerca de 2 horas semanais, entre uma e outra aula presencial, às atividades a distância conforme o quadro abaixo.

**Quadro 5.** Quantidade de polos, horário, carga horária – videoconferência e ambiente virtual

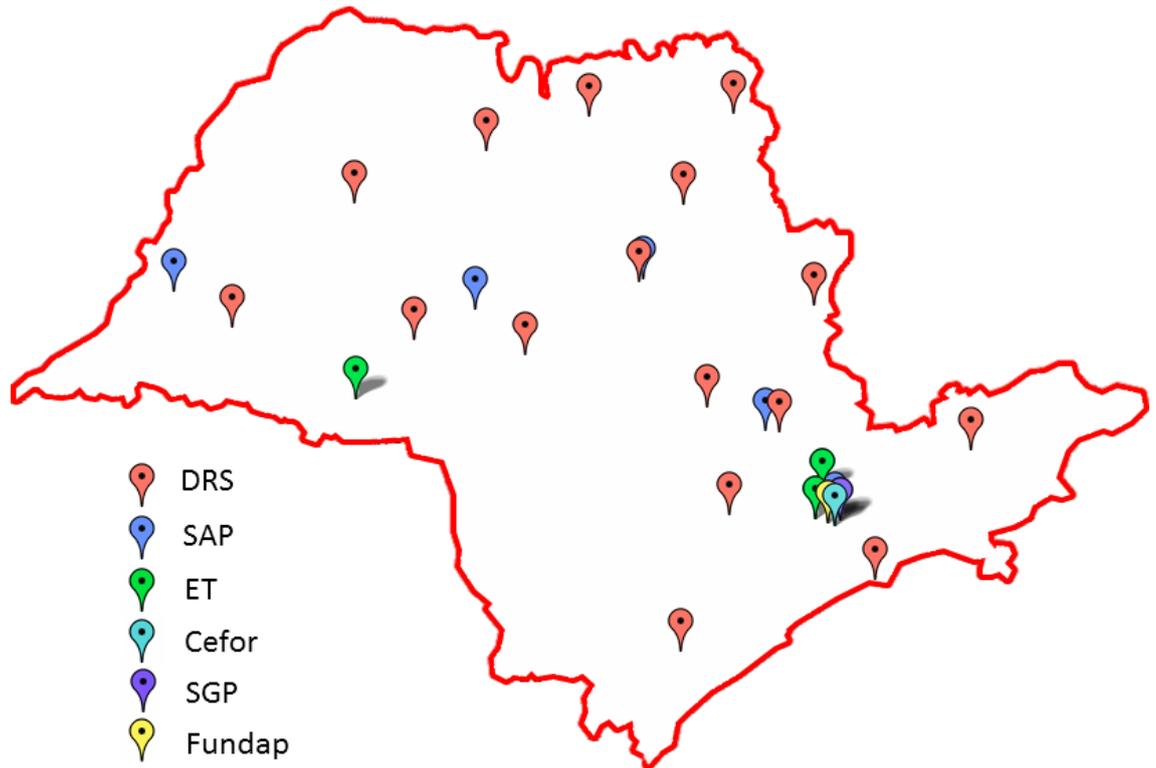
Módulo	Videoconferências				Ambiente virtual
	Data	Horário* e carga horária	Qtde de polos	Carga horária total	Carga horária
1	26/11/2009	9h às 17h30	23 polos da tegReg no Estado de São Paulo e uma turma na cidade de Maceió – AL	32 horas	8 horas (em média 2 horas por semana)
	04, 11 e 18/12/2009	24 horas			
2	16, 23, 30/04/2010	9h às 17h30	23 polos da tegReg no Estado de São Paulo e uma turma na cidade de Maceió – AL	48 horas	12 horas (em média 2 horas por semana)
	7, 14 e 21/05/2010	36 horas			
3	20/8/2010	9h às 17h30	28 polos da tegReg no Estado de São Paulo e uma turma na cidade de Maceió – AL	20 horas	8 horas (cerca de 2 horas e meia por semana)
	10/9/2010	12 horas			

\* houve 1h30 de intervalo para almoço e 30 minutos de intervalo para lanche em cada um dos períodos (manhã e tarde)

Fonte: FUNDAP, Relatório final do PDGSP, documento interno, 2010

A distribuição geográfica dos 28 polos utilizados nos módulos 1, 2 e 3 está representada no mapa a seguir (figura 1):





**Figura 1. Distribuição dos polos utilizados pelo PDGSP no estado de São Paulo**

**Legenda:**

DRS: Departamentos Regionais de Saúde

SAP: Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo

ET: Escola Técnica

Cefor: Centro de Formação e Desenvolvimento dos Trabalhadores da Saúde de São Paulo

SGP: Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo

Fundap: Fundação do Desenvolvimento Administrativo

Vale destacar que durante o PDGSP houve a realização de uma turma fora do estado de São Paulo, na cidade de Maceió, Alagoas. Os equipamentos foram montados em uma sala cedida pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Orçamento do Estado de Alagoas (Seplan). Essa prática demonstrou a capacidade capilar do tecReg e o potencial de aplicar o curso em outros estados.



## Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)

O AVA serviu de apoio ao presencial. Seus recursos permitiram o contato permanente entre os alunos, tutores, docentes e equipe de apoio a coordenação, bem como, com suas atividades foi possível aprofundar e revisar o conteúdo abordado. Suas atividades eram desenvolvidas ao longo da semana, entre uma aula e outra presencial.

Nesse ambiente virtual os alunos tiveram acesso à programação das aulas; às normas para certificação; ao mural com as últimas novidades do curso; aos fóruns diversos (suporte técnico de informática, dúvidas em relação ao conteúdo, fórum informal); à videoteca (com a gravação das aulas presenciais) e à biblioteca; aos tutoriais de apoio na utilização das ferramentas e impressão do certificado. Os tutores tiveram fóruns específicos não visualizados pelos alunos, onde puderam encontrar: notícias e avisos; suporte técnico de informática e fórum específico para dúvidas do docente-tutor.

As figuras 2, 3 e 4 abaixo mostram as páginas de entrada de cada um dos módulos do programa no Moodle.

The screenshot displays the Moodle interface for the course 'Módulo 1 - PDGSP: Dimensão Estratégica da Gestão Pública'. At the top, there is a header with the logo of 'PDGSP' (Programa de Desenvolvimento Gerencial Semipresencial) and the 'GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO' logo. Below the header, there is a navigation menu with options: 'Cursos', 'Programação', 'Regimento', 'Créditos', and 'Fale Conosco'. The main content area is divided into several sections:

- Página de Abertura ► PDGSP1**: This section contains a list of links for 'Participantes', 'Atividades' (Fóruns, Recursos), 'Administração' (Perfil), 'Área de Interação' (Impressão do Certificado, Notícias e Avisos!, Suporte Técnico de Informática, Dúvidas de Conteúdo, Fórum Livre), and 'Disciplina 1: Ciclo da Gestão das Políticas Públicas' (Material Didático, Material utilizado em Sala).
- Administração**: This section contains links for 'Notas' and 'Perfil'.
- Mensagens**: This section indicates 'Não há mensagens pendentes' and provides a link to 'Mensagens...'
- Usuários Online**: This section shows a list of users who are currently online, including 'Lilian Ferreira', 'MARILSA DA SILVA msilva64', and 'Marianne Graff'.

Figura 2. Parte da página principal do ambiente virtual de aprendizagem do Módulo 1 - Dimensão Estratégica da Gestão Pública

**MÓDULO II**  
**PDGSP**  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEMIPRESENCIAL

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Curso Programação Normas para Certificação Créditos Fale Conosco

Página de Abertura ► PDGSP2

**Acesso rápido**

- Aula 1 - 16 de abril
- Aula 2 - 23 de abril
- Aula 3 - 30 de abril
- Aula 4 - 7 de maio
- Aula 5 - 14 de maio
- Aula 6 - 21 de maio

**Participantes**

- Participantes

**Atividades**

- Atividades Hot Potatoes
- Fóruns
- Questionários
- Recursos

**Administração**

- Perfil

**Mensagens**

- Marianne Craff 1
- Vilmar Saretta 1
- Pauline Chen 1

Mensagens...

**Usuários Online**

(últimos 20 minutos)

- Lilian Ferreira

**Administração**

- Perfil

**Seja bem-vindo!**

**Módulo 2 - PDGSP: Implementação das Ações Governamentais**

Este módulo é uma proposta inovadora de múltiplos pontos de vista. Em relação à modalidade, combina encontros presenciais a um uso eficiente e motivador de diferentes tecnologias. Quanto à organização, inaugura um formato modular. E traz também novidades na estrutura programática, pois reúne novos elementos nos módulos 1 e 3, bem como uma reformulação de aspectos do antigo módulo 2, propondo então um Ciclo da Gestão de Políticas Públicas completo.

Estamos muito contentes em tê-lo(a) conosco e esperamos que goste da experiência.

**Área de Interação**

- Impressão do Certificado
- Mural de Avisos
- Suporte Técnico de Informática
- Dúvidas de Conteúdo
- Fórum Livre

**Materiais Complementares**

- Videoteca
- Biblioteca

Figura 3. Página principal do ambiente virtual de aprendizagem do Módulo 2 - Implementação das Ações Governamentais

**MÓDULO III**  
**PDGSP**  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL SEMIPRESENCIAL

SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Curso Programação Normas para Certificação Créditos Fale Conosco

Página de Abertura ► PDGSP3

**Acesso Rápido**

- Primeiros Passos
- Aula 1 - 20 de agosto
- Aula 2 - 10 de setembro

**Participantes**

- Participantes

**Administração**

- Notas
- Perfil

**Mensagens**

Não há mensagens pendentes

Mensagens...

**Usuários Online**

(últimos 20 minutos)

- Lilian Ferreira
- JUPIRA OLIVEIRA.joliveira140

**Seja bem-vindo!**

**PDGSP – Módulo 3: Monitoramento e Avaliação das Ações Governamentais**

Estamos muito contentes em tê-lo conosco. Esperamos que você goste desta experiência.

**Área de Interação**

- Mural de Avisos
- Suporte Técnico de Informática

Neste fórum você pode solicitar suporte técnico especializado para as dificuldades que encontrar e esclarecer todas as suas dúvidas no uso da ferramenta de apoio ao ambiente virtual de aprendizagem.

- Dúvidas de Conteúdo
- Fórum Livre

**Materiais Complementares**

- Videoteca
- Biblioteca
- Informações ao Aluno
- Depoimentos sobre Boas Práticas de Gestão Pública

Figura 4. Página principal do ambiente virtual de aprendizagem do Módulo 3 - Monitoramento e Avaliação das Ações Governamentais

## Critérios de certificação

Os alunos utilizaram o sistema 'capacitação' já apresentado para obter seu certificado de conclusão, que foi conferido àquele que compareceu a 75% da carga horária total das aulas por videoconferência e realizou ao menos 75% das atividades do ambiente virtual de aprendizagem.

A frequência nos polos foi aferida por meio de assinatura nas listas de presença nos dois períodos de cada encontro (manhã e tarde). Cada período foi composto por 3 horas.

Não foram aceitos atestados de qualquer natureza (médico, trabalho, etc.) para compensação de faltas.

No módulo 3, a avaliação de compreensão dos conteúdos das aulas passou a fazer parte das atividades obrigatórias para certificação. Das duas avaliações ao menos uma deveria ser preenchida e devolvida ao tutor de sala após a videoconferência.

## Principais quantitativos: indicadores gerais - frequência e certificados

O quadro 6 abaixo mostra os dados de participação e de certificação dos alunos que passaram pelo PDGSP.

**Quadro 6.** Dados quantitativos sobre carga horária, quantidade de turmas, inscritos e cursantes dos três módulos do PDGSP

Ano	Curso	Carga horária	Qtde. de turmas	Inscritos	Cursantes	% Cursantes	Certificados	% Certificados
2009	Módulo 1	32	24	1160	989	85%	553	56%
2010	Módulo 2	48	24	1209	1017	84%	786	77%
2010	Módulo 3	20	28	1258	1027	82%	738	72%

Fonte: FUNDAP, Relatório final do PDGSP, documento interno, 2010

Para análise dos índices de evasão e certificação, devem ser consideradas a alta carga horária e as duas instâncias de participação (a presença nos polos e a realização das atividades do AVA – os participantes deveriam se organizar, estudar e realizar as atividades dentro de um prazo estipulado, na versão presencial do curso havia somente como critério a presença nas aulas).



O menor percentual de certificação, 56%, para o primeiro módulo merece uma análise mais detalhada, na medida em que possui muitas variáveis, inclusive algumas externas, tal como a época do ano que foi menos favorável, seja para a liberação dos alunos por suas organizações de origem, seja devido ao grande número de alunos em período de férias (o curso ocorreu até a 3ª semana do mês de dezembro).

Verifica-se uma margem de desperdício de vagas disponibilizadas. Em função disso, a Fundap tem discutido a necessidade de realizar uma capacitação com os setoriais de Recursos Humanos de cada Secretaria para que se tornem parceiros nesse processo, compreendendo a importância de seu papel com inscrição dos servidores no curso.

## **Produtos**

Ao longo do PDGSP foram elaborados produtos específicos que deram base para a execução do programa. Foram produzidos 106 arquivos sendo que, 85 deles se direcionaram aos alunos e 21 para os docentes tutores. Através desse material os participantes puderam obter acesso a programação das aulas com a visualização de todos os temas, das atividades e das interações propostas, além das apresentações em slides utilizadas nas aulas pelos especialistas. Através desses arquivos, os tutores também obtiveram acesso aos roteiros das atividades e suas orientações com respostas exatas e objetivas.

Esses materiais puderam ser acessados a qualquer momento no ambiente virtual de aprendizagem. As figuras 2, 3 e 4 acima exibidas, exemplificam como alguns desses materiais foram organizados no ambiente.

## **Desafios**

A construção de projetos de educação a distância para a educação profissional encerra desafios peculiares e distintos de projetos convencionais. Apesar de a Fundap vir de experiências metodológicas similares, há 10 anos desenvolvendo e implantando cursos em EaD e, embora acumulasse conhecimentos no uso de algumas mídias digitais para educação, a situação apresentada era totalmente nova.



O desenvolvimento desse curso proporcionou aos membros da equipe a oportunidade de trabalhar com soluções, modelos, metodologia até então desconhecidas na instituição.

Ao se definir como eixo do curso o ciclo de gestão pública, a coordenação convocou os especialistas em conteúdo das temáticas para que se apropriassem da estratégia pedagógica e da dinâmica adotadas. Esses especialistas, junto com as equipes necessárias, começaram a definir de fato o conteúdo e a sua forma de apresentação. Essa etapa do trabalho contou com a participação da equipe de produção na definição das mídias e suas dinâmicas - que melhor permitissem a obtenção dos objetivos de aprendizagem definidos previamente.

Esses objetivos foram definidos levando em consideração o que se é esperado das competências a serem adquiridas em um curso de desenvolvimento gerencial, das necessidades do público-alvo (portanto, dos gestores públicos do Estado e, em última instância, da sociedade), da carga horária máxima que poderia ser utilizada em função da disponibilidade desse público e dos recursos e as ferramentas disponibilizadas pela instituição.

O tempo de cerca de um mês para o planejamento do curso exigiu uma forma de trabalhar que maximizasse os resultados, por meio de reuniões da equipe, utilizando-se técnicas de *brainstorming* (literalmente: "tempestade cerebral" ou tempestade de ideias). A partir do momento em que se determinam os objetos de discussão, essa técnica possibilita a exploração da potencialidade criativa de cada um dos integrantes e das equipes.

Os especialistas em conteúdo e professores que ministram as aulas, acostumados com o formato presencial e o contato direto com o aluno e alguma liberdade na organização do trabalho em classe se viram na contingência de entender que a nova tecnologia estava mudando totalmente a forma de preparação de aula e de sua atuação no evento de aprendizagem. Eles participaram ativamente de todo o processo para entender os papéis, o fluxo de trabalho das equipes de coordenação e produção, a necessidade de detalhar com maior precisão os objetivos pedagógicos de cada tema, num fluxo de explicitação/análise e revisão, pensando os materiais didáticos, e atividades em novo formato. Esse formato de curso demandou que os especialistas e professores aprendessem



técnicas para a atuação em videoconferência e se adaptassem a nova relação com os alunos (sem o olho no olho e o tão tradicional “giz e cuspe”).

Segundo a vivência da equipe e relatos feitos de problemas e boas práticas dos atores envolvidos na época do evento de aprendizagem, a coordenação pode alterar os rumos e repensar estratégias. Na etapa do planejamento do curso evidenciou-se a necessidade de melhoria nos seguintes procedimentos:

- de estruturação de processos: reforçar os processos internos de planejamento e preparação do curso, antecipando as hipóteses de problemas que possam ocorrer (emergências, postergação de matrículas, matrículas simultâneas ao início do curso).
- de capacitação do setor de Recursos Humanos (RH): alinhar o RH com esta modalidade de curso, criando sinergia com os seus processos de divulgação, matrícula e informações aos interessados;
- de divulgação: melhorar e divulgar a definição de perfil de alunos alvo de forma a matricular público ideal, minimizando a possibilidade de sobra de vagas e evasão;

Já na etapa de execução surgiram as seguintes dificuldades relatadas pelos especialistas em conteúdo:

- no início tiveram dificuldade de entender papéis, o fluxo do trabalho das equipes de coordenação e a produção, além de
- dificuldades em lidar com técnicas para videoconferência (por exemplo: como se comportar na frente das câmeras, expressões, movimentos e ajustes dos tempos de exposição dos conteúdos).

## Resultados

O PDGSP representou uma inovação no campo da gestão pública estadual ao abranger simultaneamente um número maior de gestores do setor público paulista, ao facilitar o acesso por meio das ofertas regionais e ao disponibilizar conteúdos em plataforma *on-line*.

O paradigma da capacitação e educação continuada do servidor público paulista baseado na modalidade presencial está se transformando para modelos em rede, como no PDGSP. Essa nova estratégia possui dentre os seus benefícios a



capacidade de se trabalhar com professores de aula nos temas abordados altamente qualificados, dentro de um alinhamento e orientação únicos, evitando-se interpretações conflitantes e oscilações de qualidade típicas da utilização de multiplicadores (professores não- especialistas capacitados para ministrarem as aulas em outras regiões).

Outro importante benefício é a utilização de ambiente virtual de aprendizagem que, ao ser acessado de qualquer lugar e a qualquer momento, viabilizou um espaço dinâmico para troca de informações com acessos simultâneos de grande número de alunos, que postaram dúvidas, compartilharam respostas e casos de boa gestão

Ao alcance do novo método somam-se ainda outros benefícios que devem ser considerados como resultados positivos de impacto direto nos participantes, tais como a aquisição de novas competências não só na área técnica do conteúdo apresentado, mas também nas áreas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), que inclui recursos e ferramentas da web 2.0, multimídias, etc.

Conforme o documento-referência elaborado após a Conferência Nacional de Educação 2010 (CONAE 2010) é possível perceber outras competências adquiridas pelos participantes e vantagens em relação ao formato utilizado, ao se unir a modalidade EaD com ações formativas presenciais: "...dessa forma, a modalidade EaD pode contribuir para democratizar o acesso a novos espaços e ações de formação, proporcionando mais flexibilidade na organização e desenvolvimento dos estudos, para o fortalecimento da autonomia intelectual e o conhecimento das novas tecnologias da informação e comunicação aos que atuam em escolas distantes dos grandes centros. A interatividade entre os estudantes, facilitando o trabalho coletivo, a adequação de infra-estrutura nas instituições públicas [...] são outras metas a serem alcançadas"<sup>xi</sup>.

A dinâmica adotada nas videoconferências é um ponto que deve ser evidenciado por propiciar a consolidação do processo de ensino-aprendizagem. A âncora mantinha o diálogo permanente com os professores e articulava os diferentes módulos estabelecendo uma conexão técnica e metodológica durante todo o decorrer dos três módulos.



Em relação aos alunos todo esse conjunto de formas de conduzir o curso e as aulas gerou um “sentimento de pertencimento”. Nesse âmbito, dois fatores devem ser ressaltados:

O primeiro diz respeito a um fator mais subjetivo, a existência de uma temática abordada no início do programa que trata do papel do gestor público estadual enquanto pertencente a uma estrutura e um ambiente inserido em um modelo de gestão que está em transformação.

O segundo fator refere-se ao modelo em rede já abordado. Ao se executar simultaneamente 20 turmas proporcionaram-se novas referências aos participantes ao colocá-los em contato direto com outros servidores públicos dos demais órgãos. Assim, o sentimento de isolamento do servidor público em suas rotinas e regiões foi interrompido, principalmente nas cidades mais afastadas, que puderam por meio do PDGSP trocar experiências, tomar conhecimento de soluções adotadas e de boas práticas de gestão ocorridas em setores/atividades semelhantes, elogio recorrente ao programa desde a sua versão presencial <sup>xii</sup>.

Vale ressaltar os benefícios em relação a outros atores envolvidos, os docentes-tutores. Todos eram servidores públicos que passaram por capacitações formais teóricas, monitorados sistematicamente em suas ações de trabalho no PDGSP, com uma assessoria direta da equipe de coordenação e docentes, numa espécie de capacitação *on the fly*. Assim, os tutores adquiriram novas competências técnicas (pedagógicas, administrativas, tecnológicas), se apropriando profundamente do conteúdo ministrado no curso.

Todas as ações relacionadas a esses tutores - seleção, contratação, capacitação, monitoramento, avaliação, finalização de contrato e certificação - contaram com o uso integral das ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), ou seja, realizadas a distância, por videoconferência, *streaming*, e-mail, ambiente virtual de aprendizagem.

Os especialistas em conteúdo/temáticos se manifestaram positivamente dizendo que o processo de transposição do conteúdo para mídias digitais possibilitou repensar os objetivos de cada temática abordada, bem como reorganizar os temas de aprendizagem. O foco passou a ser a aprendizagem do aluno ao invés de se privilegiar somente o ensino entendido como uma relação tradicional professor-aluno.



O módulo 3 também foi citado pelos especialistas como exemplo de um resultado positivo, na medida em que a sua construção se deu voltada integralmente à realidade dos alunos e relacionada às disciplinas que já tinham ocorrido nos módulos anteriores. Isso significou um conteúdo totalmente novo, que não existia na modalidade presencial.

Através das interações nas videoconferências e perguntas postadas no ambiente virtual do curso, os professores que ministraram as aulas perceberam que os alunos se apropriaram dos conteúdos e ferramentas apresentados. Um indicador desse fato foi relatado pelos professores ao dizerem que mesmo após o término do curso os alunos continuavam a procurá-los parabenizando os resultados alcançados.

Ainda dentro da temática “resultados”, além dos produtos já apresentados (arquivos elaborados especialmente para o programa), existiram os chamados produtos derivativos: o planejamento já realizado, os objetivos definidos, o conteúdo fechado e as análises elaboradas. Tais produtos apresentam um bom potencial de reaproveitamento a cada nova turma do PDGSP e em outros cursos relacionados (aproveitando-se de objetos de conteúdo/aprendizagem) se traduzindo, assim, em redução de custos e recuperação dos investimentos já realizados.

Com o objetivo de avaliar a satisfação dos alunos e tutores foram aplicados após cada uma das aulas dos três módulos do PDGSP questionários de múltipla escolha disponibilizados no ambiente virtual do curso. Procurou-se medir a satisfação através de questões sobre os aspectos pedagógico, técnicos e de infraestrutura.

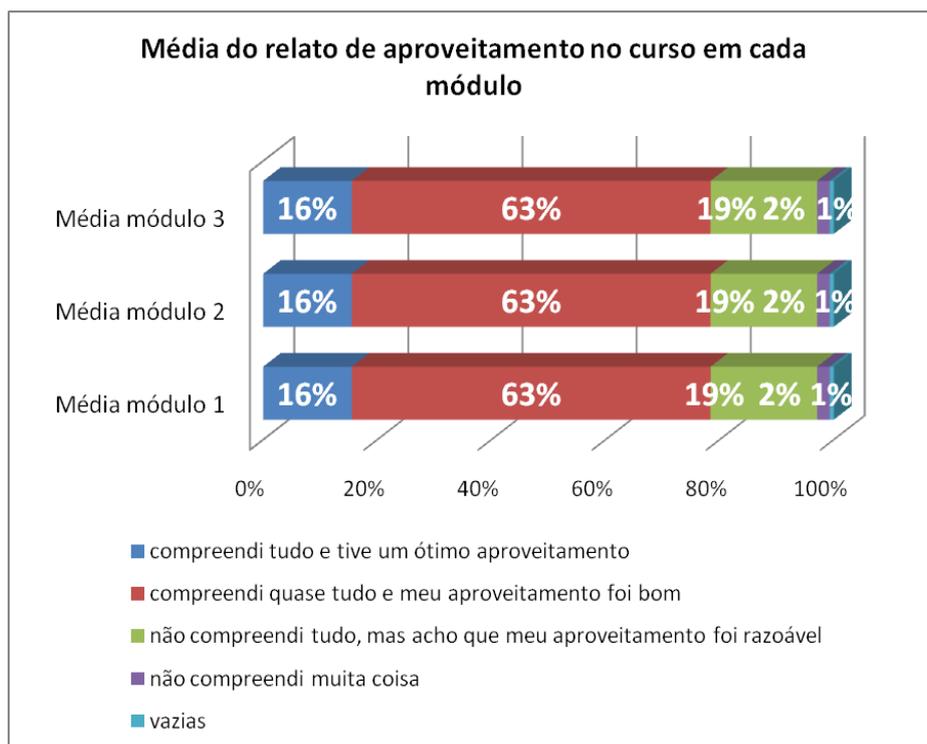
Resumidamente, obtiveram-se os seguintes resultados:

- os conteúdos foram relevantes para o exercício profissional dos participantes;
- a organização das aulas contribuiu para que os participantes tivessem informações relevantes sobre os conteúdos abordados;
- as explicações dos professores foram claras e/ou muito claras e permitiram a compreensão;
- as interações entre os participantes foram suficientes e adequadas no andamento e acompanhamento do curso;



- os vídeos e materiais de apoio utilizados foram interessantes e contribuíram para os aprendizados do curso;
- as propostas de atividades em grupo foram resolvidas com facilidade e consideradas interessantes pelos alunos. Favoreceram a aprendizagem dos conteúdos e permitiram a troca de experiências;
- os docentes tutores contribuíram significativamente com os aprendizados realizados;
- a qualidade da transmissão de imagem e som foi adequada na maioria dos ambientes;
- o ambiente virtual de apoio com exercícios favoreceu a aprendizagem.

Em síntese, os participantes avaliaram positivamente seu aproveitamento no curso, como apresenta o gráfico 1.



Fonte: Relatório final do PDGSP, 2010. Fundap/Egap<sup>xiii</sup>

**Gráfico 1.** Média do relato de aproveitamento no curso em cada um dos módulos



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho refletiu sobre o processo de transição de tecnologias voltadas para educação em um contexto específico no qual uma fundação do governo do estado de São Paulo (Fundap), responsável por capacitar gestores públicos, utilizou novas tecnologias a partir do desenvolvimento de um curso, o PDGSP.

Ao romper com o paradigma de cursos centrados somente em aulas presenciais, a Egap ampliou significativamente os seus horizontes e se colocou novos desafios.

A experiência ensinou que o maior acesso dos participantes aos conteúdos ministrados com a incorporação de tecnologia da informação nos procedimentos de aprendizagem é importante, mas não garante de imediato e, por si só, maior grau de confiabilidade, funcionalidade e eficiência nos resultados. Um contínuo processo de capacitação das equipes, otimização dos processos de planejamento prévio, modelos de ambientes virtuais de fácil uso e compreensão, reavaliação de rumos ao longo do curso, dentre outras ações, consubstanciam um leque de procedimentos necessários para que essa transição possa vir a se traduzir em um sistema de aprendizagem mais eficiente e abrangente.

O processo de mudanças do PDG trouxe reflexos nos atores envolvidos, e nos processos de trabalho, distanciando-se de um modo estabelecido e familiar às equipes, especialistas e professores. Compartilharam-se e aprimoraram-se, num contínuo fluxo de trocas de informações, de conhecimentos, linguagens e dinâmicas de trabalho.

Por outro lado, os especialistas em conteúdo e professores trouxeram sugestões de melhoria de processos de desenvolvimento de novos cursos nessa modalidade, como a realização de uma formação prévia centrada especificamente na transposição ou na elaboração de conteúdos em programas que empreguem videoconferências e o uso de mídias digitais para apropriar-se do fluxo de trabalho, da metodologia, da nova forma de relação aluno-docente e docente-aluno e das exigências técnicas do docente frente às câmeras.

Apesar das grandes vantagens apresentadas pelo uso mesclado da tecnologia apoiada em videoconferências, atividades presenciais e *on-line* na velocidade de atendimento ao aluno, na riqueza de recursos para ganhar eficiência



requerida das ações públicas e na efetividade do aprendizado do aluno, há limites da metodologia e possibilidades de melhoria para alcançar esses ganhos maiores.

Verificou-se uma margem de desperdício de vagas em cada módulo, o que impulsiona uma negociação mais próxima com órgãos de recursos humanos, parceiros nesse processo, e a sensibilização para o seu papel na atração dos servidores para as iniciativas de capacitação de modo geral e, com esta modalidade de PDG, em particular. Essa sinergia, Fundap e RHs, mostra-se fundamental na melhoria do processo de divulgação, matrícula e informações aos “servidores-alunos” interessados.

Outro ponto a ser destacado são os processos de definição do perfil de alunos. Nesse sentido, a experiência apontou que é preciso melhorar a divulgação e a definição de perfil de alunos com o objetivo de matricular o público mais adequado ao curso, minimizando a possibilidade de sobra de vagas e evasão.

Na mesma linha de raciocínio, os resultados desse novo modelo de curso apontam para a necessidade de ações corretivas prévias no sentido de reforçar os processos internos de planejamento e preparação do curso, que possibilitem antecipar gargalos e problemas tais como a postergação de matrículas e matrículas simultâneas ao início do curso como verificado.

No pós-curso ficou evidente a falta de avaliações de aprendizagem e um acompanhamento amostral dos alunos no seu cotidiano o que foi feito tentativamente em apenas em um dos módulos, o terceiro. A ideia de aprofundar os procedimentos de avaliação do curso é de que se gere informação tangível sobre o processo de aprendizagem e, com isso, proceder a correções que busquem melhorar a efetividade do programa.



---

## REFERÊNCIAS

---

- <sup>i</sup> Apresentação da missão institucional da Fundação do Desenvolvimento Administrativo localizada em seu sítio virtual. Disponível em [http://novo.fundap.sp.gov.br/quem\\_somos.asp](http://novo.fundap.sp.gov.br/quem_somos.asp). Acesso em: 06.04/2011
- <sup>ii</sup> FUNDAP, Manual de curso EaD, documento interno, 2011
- <sup>iii</sup> Essa capacitação investiu na criação de conteúdos multidisciplinares, que permitisse aos dirigentes desenvolver competências que lhe permitisse atuar com vigor nas áreas de planejamento estratégico público e gestão pública, destacando-se a associação com a Fundação ALTADIR, presidida pelo economista chileno Carlos Matus, criador do Planejamento Estratégico Situacional. Assim, a Fundap passa a aplicar os conceitos de planejamento estratégico público (PES) na consultoria e capacitação, de forma quase que exclusiva, não só em São Paulo, como também em vários outros estados. Destaca-se ainda o investimento na incorporação de novas ferramentas e metodologias de planejamento, como o BSC. “Evolução histórica da Fundap e contexto (Estado e modelo de gestão)”. In Projeto Pedagógico da Egap, 2011
- <sup>iv</sup> FUNDAP, Projeto Pedagógico da Egap - documento interno da Diretoria de Formação Profissional, 2011
- <sup>v</sup> YIN, Robert K. *Estudo de caso - Planejamento e Método*. 2ª. edição, Porto Alegre: Bookman, 2001
- <sup>vi</sup> Op.cit. 2
- <sup>vii</sup> SCHUSKEL, Débora. *Surdos em Ambientes Virtuais de Aprendizagem*: primeiros contatos e primeiras impressões. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009
- <sup>viii</sup> SÃO PAULO, Decreto 54.849 de 1-10-2009 que institui o Programa de Tecnologia para a Rede de Escolas de Governo (tecReg) que adota o uso de tecnologias educacionais apoiadas em mídias digitais. Decreto localizado no sítio virtual do Programa de Tecnologia para a Rede de Escolas de Governo – tecReg. Disponível em: <http://www.escolasdegoverno.sp.gov.br/>. Acesso em: 07.04.2011
- <sup>ix</sup> O Moodle (Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment) é um sistema de código aberto, livre e gratuito, desenvolvido de forma colaborativa
- <sup>x</sup> Decreto 44328/99 de 11/10/1999. Regulamenta a contratação de Docente Tutor para atuar em programas de capacitação de servidores públicos, com o uso de tecnologias de comunicação e informação
- <sup>xi</sup> CONAE - Conferência Nacional da Educação, documento-referência, 2010
- <sup>xii</sup> FUNDAP, documento interno: Avaliação de impacto com grupos focais do PDG presencial realizado nos meses de setembro e outubro de 2010.
- <sup>xiii</sup> FUNDAP, Relatório final do PDGSP, documento interno, 2010



---

## AUTORIA

**Sandra Souza Pinto** – Fundação do Desenvolvimento Gerencial (Fundap)

Endereço eletrônico: [sasouza@fundap.sp.gov.br](mailto:sasouza@fundap.sp.gov.br)

**Lilian Faria Ferreira** – Fundação do Desenvolvimento Gerencial (Fundap)

Endereço eletrônico: [ferreiralilian@gmail.com](mailto:ferreiralilian@gmail.com)



# **RELATO DE EXPERIÊNCIA: COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM E PRÁTICA PARA A FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

Marcela Bauer  
Dulcinéia Caro



## RELATO DE EXPERIÊNCIA: COMUNIDADES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM E PRÁTICA PARA A FORMAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Marcela Bauer  
Dulcinéia Caro

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo compartilhar a experiência de capacitar servidores recém ingressos na rede pública através do uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). O desafio do projeto foi capacitar mais de 1500 novos servidores ocupantes do mesmo cargo na secretaria da educação do estado. Dispersos geograficamente no estado de SP, porém, era necessário realizar a capacitação de forma homogênea, procedimentos de trabalho e uso de sistemas de informação para o exercício da função. O projeto foi desenvolvido em 2 fases e com o suporte das novas TICs: (1) um curso intensivo por meio de videoconferências e (2) criação de uma comunidade virtual de aprendizagem e prática. Este estudo pretende aprofundar a análise da metodologia e gestão da segunda fase da capacitação já que a comunidade virtual garantiu o aprendizado das novas funções através do estudo, da interação com profissionais mais experientes e, principalmente, a partir da interação e troca de idéias entre os próprios participantes que formaram uma rede profissional. Assim, esse paper tem a finalidade de apresentar uma experiência bem sucedida da Egap/Fundap na utilização das novas TICs como resposta metodológica para atender grandes demandas. Palavras-chave: Educação a distância. Comunidade virtual de aprendizagem e prática. Educação continuada. Formação continuada. Capacitação de servidores públicos.



## INTRODUÇÃO

No início da década de 90, pensadores já se preocupavam com as mudanças sociais, políticas econômicas e culturais que se estabeleciam paulatinamente com a maior utilização das novas tecnologias.

As tecnologias de informação e comunicação (TICs) estão presentes nas mais diversas esferas da vida social. Comunicamo-nos pela internet. Fazemos compras e vendas. Solicitamos e prestamos serviços – inclusive públicos. Conhecemos pessoas, fazemos amigos e nos agrupamos em redes sociais por afinidades eletivas. Utilizamos a web para os momentos e lazer e para fazermos pesquisas. Por que, então, também não aprendermos e ensinarmos por meio das novas tecnologias?

Segundo Moran a educação *on-line* facilita a realização de cursos pelo encurtamento das distâncias físicas, pela linha pedagógica mais flexível, com tempos e espaços predeterminados, e pelos modos de acesso à pesquisa e de desenvolvimento de atividades mais dinâmicas.

Longe de ser uma modalidade para quem não tem tempo ou de menor qualidade, a educação a distância produzida através das novas TICs, inaugura um novo paradigma nos processos de ensino e aprendizagem.

É importante destacar que a qualidade da aprendizagem não acontece só por estarmos juntos em um mesmo lugar, mas por estabelecermos ações que facilitem e propiciem a aprendizagem. A escola, o espaço físico para o aprender, continua sendo uma referência importante. Ir até a escola ajuda definir uma situação oficial de aprendiz, a conhecer outros colegas e a aprender a conviver, principalmente para as crianças e os jovens. Mas pela inércia diante das mudanças sociais, a escola está se tornando um lugar de confinamento, retrógrado e pouco estimulante. Na atualidade, o conviver virtual tornar-se quase tão importante como o conviver presencial.

A Egap/Fundap, Escola de Governo e Administração Pública inserida na estrutura administrativa da Fundação do Desenvolvimento Administrativo do Estado de São Paulo, tem acompanhando ao longo do tempo as transformações sociais decorrentes do uso das novas tecnologias na administração pública.



O presente trabalho tem como objetivo descrever o desenvolvimento de uma experiência de ensino a distância (EaD), utilizando as novas TICs, para receber, integrar e capacitar servidores recém-ingressos nos serviço público estadual paulista.

## **METODOLOGIA**

A metodologia empregada para desenvolver esse trabalho é o estudo de caso. Essa forma de conduzir análise foi escolhida porque possibilita a realização de uma reflexão crítica de um fato que ocorreu há pouco tempo e ainda faz parte da atualidade. A utilização das novas TICs tais como aulas por videoconferência e participação de comunidades virtuais de aprendizagem são ações inovadoras no âmbito da gestão de recursos humanos da administração pública.

O método do estudo de caso também é utilizado para descrever uma situação gerencial, o que nos permite lançar mão de suas diretrizes uma vez que os esforços para a realização dessa experiência são decorrentes de uma política de gestão dos recursos humanos do quadro de funcionários da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP).

Por essas razões o estudo de caso nos permite lançar um olhar diferenciado para essa experiência já que, de acordo com YIN *apud* Gil, o estudo de caso é uma inquirição que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (GIL, 2007).

Para desenvolver um estudo de caso, de acordo com Bressan, é necessário obter evidências a partir de seis fontes de dados: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. E foi alicerçado nessa metodologia que o presente estudo foi conduzido e desenvolvido. (BRESSAN, 2011)



## O CONTEXTO DO PROJETO DE INTEGRAÇÃO E CAPACITAÇÃO

### A recepção de novos funcionários na administração pública

A recepção dos servidores recém-ingressos nas instituições públicas tradicionalmente não é suficiente para que os novos funcionários sintam-se integrados e seguros no início da nova carreira e de suas funções. É comum a Administração Pública receber profissionais oriundos do mercado privado e por isso a cultura organizacional, as dinâmicas de trabalho e a própria missão do serviço público causam muito estranhamento ao servidor novato.

Receber de forma planejada e estruturada os novos servidores torna possível integrá-los ao contexto em que seu trabalho está inserido - a administração pública, o órgão que está integrando, seus valores e missão – como à conjuntura particular de seu trabalho, ou seja, as atividades e tarefas rotineiras e as competências específicas para exercer as suas funções propriamente ditas.

A integração de funcionários através da socialização é capaz de promover e difundir a cultura organizacional, além de promover o sentimento de pertencimento.

A cultura organizacional é uma ferramenta importante que integra os colaboradores com os princípios e valores implantados organização. A partir desta integração, a empresa tende a formar ações que aprimoram a socialização do indivíduo, sendo de grande importância a participação dos gestores na disseminação da cultura organizacional, transmitida aos colaboradores não só como uma maneira de mostrar o estilo da empresa, mas principalmente, de integrar os funcionários com os valores e objetivos organizacionais (SILVA *(at al)* 2008)

SOARES (2008) coloca que a educação do colaborador no seu local de trabalho, facilita a transformação do potencial do empregado em comportamento e atitudes objetivas, fazendo com que os profissionais estejam aptos para a criação, resolução e tomada de decisões frente às necessidades das instituições empregadoras (SOARES, 2008)

A gestão de recursos humanos nas instituições privadas tem visto o treinamento inicial do novo funcionário como um investimento no indivíduo e na empresa. Isso não deveria ser diferente nas instituições públicas. Entretanto, por não ser uma ação regulamentada, a integração de novos servidores acaba sendo feita sem a realização de uma capacitação planejada e sem promover a sociabilidade e a imersão na cultura organizacional.



O projeto de integração em estudo teve o duplo objetivo: tanto receber e acolher os novos servidores no contexto da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo como capacitar e instrumentalizar profissionalmente os novos servidores para tivessem todas as condições necessárias e suporte para executar suas funções.

### **Compreendendo o público da capacitação**

No início de 2009 a Fundap foi procurada pela Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP) para desenvolver uma capacitação voltada a um público ingressante no serviço público.

A SEE havia realizado um concurso para mais de 1500 vagas para o cargo de SECRETÁRIO DE ESCOLA fossem preenchidas. Esses cargos estavam distribuídos por todo o estado de São Paulo e os concursados aprovados estavam assumindo seus postos sem qualquer preparação para atuar na função.

O primeiro desafio encontrado foi o de buscar respostas para algumas questões fundamentais para o desenvolvimento do projeto de capacitação:

- Qual é o perfil do secretário de escola recém aprovados em concurso?
- Quais são suas atividades profissionais?
- Que papel ele desempenha no organograma da SEE e no contexto da unidade escolar (UE)?
- Qual o objetivo principal da capacitação demandada?

Dois métodos auxiliariam o entendimento da demanda e consequentemente o desenvolvimento do programa de capacitação: coleta de dados por meio de documentos e realização de entrevistas em profundidade.

Inicialmente foi realizada a coleta de dados através de documentos da SEE tais como organograma, edital do concurso para secretário de escolas, resoluções, orientações técnicas, dentre outros.

Em seguida, fez-se necessário aprofundar o entendimento do universo de atuação. Assim, realizou-se entrevistas com todos os atores envolvidos diretamente nas atividades do secretário de escola, tanto os que demandam tarefas como os que dependem dos resultados de sua atuação.



Esse método foi escolhido porque, segundo Selltiz (*apud* Gil, 2007), a entrevista é bastante adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 2007).

Foram entrevistados representantes das seguintes áreas da SEE-SP:

- Chefia de gabinete – unidade demandante da capacitação que justificou o objetivo principal;
- DRHU, Departamento de Recursos Humanos da SEE – unidade responsável pelo sistema que alimentado mensalmente pelo secretário da escola organiza e define questões de ordem profissional dos servidores da UE (pagamentos, afastamentos, licenças, aposentadoria, etc.);
- CIE, Centro de Informações Educacionais – unidade responsável pelo processo de autorização para funcionamento e controle das UEs;
- DE, Diretoria de ensino – unidade gestora das escolas;
- secretários veteranos – profissionais que já ocupavam o cargo com experiência nas funções e haviam iniciado na carreira sem nenhuma capacitação planejada.

Após o término da coleta de dados, conheceu-se e caracterizou-se o público da capacitação: mais de 70% tinham entre 20 e 30 anos e 75% eram mulheres. Em relação à escolaridade, mais de 80% possuíam nível superior e a maioria, 88%, estava localizada no interior de São Paulo.

Em relação aos processos de trabalho, verificou-se que as necessidades do público alvo relacionavam-se da área administrativa. As diversas atividades dos secretários são procedimentais, alicerçadas nas legislações, suas responsabilidades são numerosas.

O secretário de escola é responsável por produzir e lançar nos sistemas de informação alguns dos indicadores de efetividade das políticas públicas de educação. É o secretário de escola quem produz informações importantes para funcionamento da unidade escolar: gestão das condições estruturais da escola, gestão de quadro de professores (de contratação passando por alocação de docentes e pagamentos até a aposentadoria), e gestão da vida escolar (de matrícula ao boletim e histórico escolar, passando por acompanhamento de aprovações e reprovações e, inclusive alimentando as bases do Censo escolar).



Assim, a preocupação inicial dessa capacitação era instrumentalizar, de forma rápida e homogênea (transmitir procedimentos já validados de forma padronizada), no uso adequado dos diversos sistemas de informação da rede, toda a população de novos secretários para que pudessem exercer as atividades competentes ao cargo: administrar a vida funcional dos servidores de sua unidade escolar e administrar a vida escolar dos alunos.

A possibilidade de se transmitir informações de forma homogênea e padronizada, considerando a natureza das atividades exercidas, foi valorizada e fortemente demandada pelo cliente. Nas experiências anteriores os secretários ingressantes, sem nenhum tipo de capacitação estruturada, monitorada, adquiriram as competências de sua função no dia a dia do trabalho, de forma descentralizada e sem padrões estabelecidos, o que gerou interpretações conflitantes e oscilações de qualidade típicas de processos desestruturados.

### **Definição da estratégia de ensino e aprendizagem**

Um dado importante que foi conclusivo para a criação da Comunidade Virtual de Aprendizagem e Prática é que o secretário de escola é um cargo único na unidade escolar. Diferentemente dos demais atores na unidade escolar, como exemplo, tem-se os professores que formam uma equipe, o diretor de escola que trabalha juntamente com um vice-diretor, os agentes de organização escolar que são sempre mais de dois profissionais, a equipe da limpeza e a que prepara as refeições também são composta por pessoas que possuem o mesmo cargo.

Em suma, isso não acontece com o secretário, que atua sozinho na unidade escolar e não tem com quem compartilhar suas dúvidas. Não há um par que lhe possa ensinar, de uma maneira próxima, a forma como deve realizar suas tarefas.

Como já mencionado, grande parte das atividades do secretário é regrada por prazos e processos interdependentes bem definidos, segundo a risca um calendário escolar pré-definido. Como ilustração, em toda rede, no mês de novembro realizam-se as matrículas dos novos alunos, bem como, em janeiro são atribuídas as aulas aos professores e, assim, a cada mês ocorrem suas atividades típicas.

A estratégia adotada pelo projeto de capacitação foi, então, a de oferecer as bases, os subsídios e as ferramentas para que o secretário pudesse começar a desenvolver suas funções e, em seguida, ampliar e aprofundar o aprendizado de



suas funções com o suporte e o acompanhamento de ‘especialistas’ para dirimir seus problemas reais enfrentados no dia-a-dia de trabalho à época em que estivessem ocorrendo. Garantindo-se processos padronizados e eficientes.

Analisando o cenário, foram definidos os objetivos da capacitação, a saber:

- Situar o participante no contexto da administração pública e sensibilizá-lo para assumir de forma eficiente o seu papel como servidor público e como profissional competente em sua área de atuação;
- Estabelecer compromissos com a boa qualidade na prestação dos serviços, visando o aperfeiçoamento do setor educacional para responder às exigências que a sociedade apresenta ao Estado;
- Lançar as bases para a instalação de um mecanismo de capacitação permanente de secretários de escola através da construção de comunidades virtuais de aprendizagem específicas.

## **USO DAS TICs PARA ATENDER AS PARTICULARIDADES DO PROJETO**

Para atender as particularidades do projeto, ou seja, capacitar inicialmente com rapidez e de forma homogênea as 1500 pessoas dispersas pelo estado, e em seguida promover uma capacitação continuada, a metodologia escolhida foi blended learning.

Essa metodologia combina estratégias pedagógicas tanto no presencial, como no on-line. O ensino a distância foi realizado em duas fases com suporte: 1) das tecnologias para a realização de videoconferência e 2) de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA).

Com o apoio técnico da Fundação Carlos Alberto Vanzolini e com a utilização de salas ambientadas da Rede do Saber<sup>1</sup>, distribuídas em 91 polos, tornou-se possível a produção e a realização das aulas por videoconferências.

A capacitação ocorreu de forma intensiva nessa primeira fase: no período de uma semana os servidores tiveram 40 horas de aula, onde puderam ter o primeiro contato com os sistemas operacionais e com as instruções iniciais sobre os principais processos.

---

<sup>1</sup> A Rede do Saber conta com uma estrutura consolidada e distribuída em todo o Estado de São Paulo. São 273 salas incluindo ambientes de recepção de videoconferência, laboratórios de informática e espaços multimídia para estudos. Fonte: [www.rededosaber.sp.gov.br](http://www.rededosaber.sp.gov.br)



Na segunda fase, estratégia on-line, a Fundap optou pelo uso de um ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e a plataforma escolhida foi o Moodle<sup>2</sup>. Essa escolha deveu-se a flexibilidade que esse sistema possibilita ao integrar diversas mídias, desde animações, áudio, vídeo, links para diversos tipos de sites externos, etc como a possibilidade de garantir a comunicação e interação permanente entre os participantes da comunidade virtual de aprendizagem e prática.

A partir da próxima sessão será analisado mais detalhadamente o desenvolvimento dessa comunidade, nomeada Comunidade Virtual dos Secretários de Escola Ingressantes (COMSEI).

### **Abordagem pedagógica: estar junto virtual**

Em termos gerais pode-se definir educação a distância como sendo a separação no espaço (a às vezes no tempo) entre alunos e professores e a comunicação entre esses atores é mediada por alguma forma de tecnologia.

A primeira fase da capacitação – realizada por videoconferência – propiciou a transmissão em tempo real de informações importantes ao secretário de escola. Na etapa seguinte, o desafio era criar um local virtual para que juntos os participantes pudessem ter condições de aprofundarem os temas da capacitação através de uma capacitação continuada. A finalidade foi de que os participantes pudessem se tornar capazes de elaborar soluções para os problemas que encontrariam na realização das atividades do trabalho.

A opção foi a de criar não apenas um curso na modalidade a distância, mas criar um ambiente virtual, acessível por meio da internet, no qual os participantes pudessem aprender por meio de conteúdos programáticos e que também pudessem formar uma rede de profissionais que aprenderiam e compartilhariam formas, métodos e instrumentos para vencer os desafios profissionais através da comunicação, reflexão, debate e trabalho coletivo e colaborativo.

---

<sup>2</sup> O Moodle (*Modular Object Oriented Dynamic Learning Environment*) é um sistema de código aberto, livre e gratuito, desenvolvido de forma colaborativa.



O estudo a distância é uma modalidade educacional cujo desenvolvimento relaciona-se à administração do tempo pelo aluno, ao desenvolvimento da autonomia para realizar as atividades indicadas no momento em que considere adequado, desde que respeitadas as limitações de tempo impostas pelo andamento do curso (ALMEIDA, 2003) .

O estar junto virtual é uma abordagem pedagógica que estimula o participante a construir seu conhecimento através da vivência interativa e colaborativa com os colegas e mediadores.

A capacitação destinada ao ingressante, dessa forma, estaria completa, pois após ter recebido instruções e informações o secretário participaria de uma capacitação continuada estruturada. Teria por um lado, o suporte de profissionais da própria rede da educação e por outro a vivência com os demais secretários para desenvolver os conhecimentos necessários para o exercício de suas funções.

A distinção entre a transmissão de informação e a construção do conhecimento coloca os educadores entre duas abordagens pedagógicas que não podem ser vistas como antagônicas. Elas são complementares. Nem tudo o que é trabalhado na educação deve ser baseado no processo de construção de conhecimento. Por outro lado, a educação não deve ser totalmente baseada na transmissão de informação uma vez que, a sobrevivência na sociedade atual demanda da capacidade de elaborar soluções os inúmeros problemas que o sujeito encontra no dia-a-dia. Nessas situações quem não souber criar soluções inovadoras tem pouca chance de se estabelecer e tirar proveito do que a sociedade moderna nos oferece. (VALENTE, 2003)

A interação e a cooperação entre professores, alunos e os demais participantes ficaria garantida por meio de um curso alicerçado na abordagem pedagógica do 'estar junto virtual' que, segundo VALENTE (2003), é a implantação de situações que permitem a construção do conhecimento envolvendo acompanhamento e assessoramento constante do aprendiz no sentido de poder entender quem ele é ele e o que faz, para ser capaz de propor desafios e auxiliá-lo a atribuir significado ao que está fazendo. Assim, ele consegue processar as informações, aplicando-as, transformando-as, buscando novas informações e, desse modo, construindo novos conhecimentos.

O esquema abaixo ilustra a forma de interação entre os atores da experiência de ensino e aprendizagem: tanto aprendizes como especialistas comunicam-se de forma livre e sem hierarquias preestabelecidas.



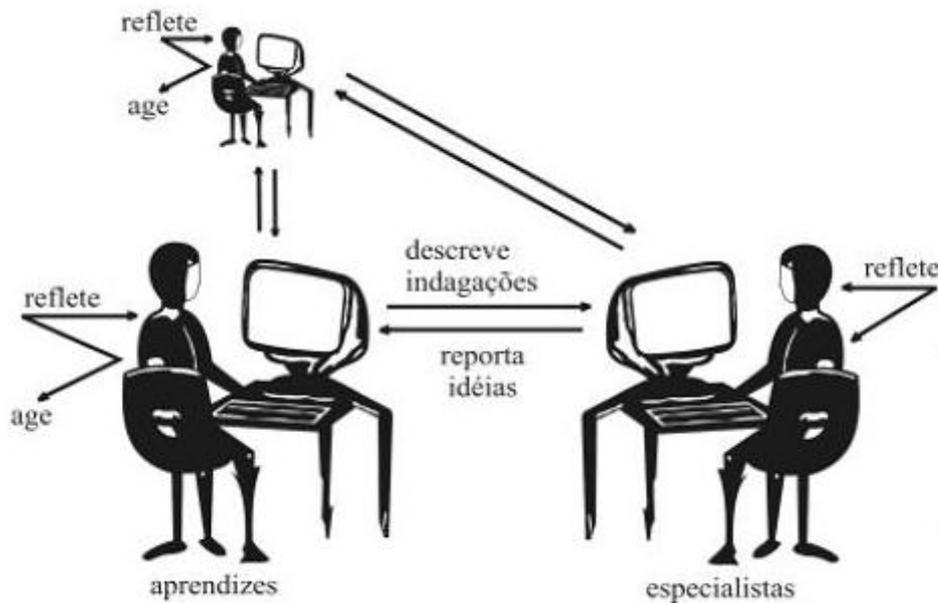


Figura 1: Ciclo de cooperação que se estabelece na interação aprendizes – especialistas no ‘estar junto virtual’.

Fonte: VALENTE, José Armando. Educação a distância – diferentes abordagens pedagógicas.

## COMUNIDADE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM E PRÁTICA

### Conceito

Defini-se uma comunidade virtual de aprendizagem e prática como sendo uma plataforma para a realização de ações educativas a distância que façam uso intensivo das tecnologias e tenham como proposta:

- a convergência de ações e propósitos entre os participantes;
- a formação para redes temáticas de aprendizagem e prática em ambiente de rede;
- ambiente propício para a construção coletiva e colaborativa do saber;
- aprendizagem alicerçada na mediação e a dinamização das relações;
- articulação entre os atores (alunos e professores/mediadores);
- uso e compartilhamento de materiais digitais.



## **Desenvolvimento e gestão**

A Comunidade Virtual dos Secretários Ingressantes, intitulada COMSEI, vigorou de setembro de 2009 até setembro de 2010, portanto um ano de capacitação continuada. A equipe gestora pretendia garantir a aprendizagem de qualidade dos 1500 aprendizes participantes e optou por dividi-los em 10 pequenas comunidades - ou turmas - compostas por 150 secretários em média. Para cada turma havia dois mediadores (que também podem ser denominados como tutores) responsáveis pela interação entre os participantes.

## **Mediadores**

Os mediadores que atuaram durante o desenvolvimento da Comunidade eram profissionais da própria Secretaria da Educação e ocupavam diversos cargos na rede da educação tais como supervisor de ensino, assistente técnico, chefe de seção, responsável pela área de recursos humanos, secretários de escola experiente e professor coordenador. Essa característica possibilitou a formação de uma equipe multidisciplinar e fortemente colaborativa uma vez que o conjunto de mediadores conhecia cada uma das especificidades dos processos e rotinas de trabalho do secretário.

A composição da equipe realizou-se através de uma parceria entre a Fundap e a SEE. A primeira definiu o perfil de profissionais que deveriam atuar como mediadores e o cliente indicou os profissionais. Pelo fato dos projetos em educação a distância da SEE serem incipientes, grande parte dos mediadores não tinha experiência prévia na metodologia. A equipe foi formada em razão de sua capacidade técnica e pela ter experiências em treinamentos presenciais.

Para finalizar a caracterização da equipe de mediadores, cabe apontar que as 20 pessoas que a fizeram parte do grupo estavam também separadas geograficamente pelo estado de São Paulo, assim como os secretários ingressantes.

Devido à metodologia adotada, a equipe de coordenação do projeto considerou a mediação como o ponto forte e fundamental da estrutura do curso/comunidade. A garantia da interação mediada entre os participantes durante o processo de ensino-aprendizagem, favorecia a troca de informações entre os envolvidos, estimulava e orientava os participantes durante os trabalhos nas atividades e auxiliava secretário a descobrir e valorizar o seu potencial.



A partir dessa premissa, todos os mediadores foram capacitados presencialmente em um encontro de único de 8 horas de duração. Ademais, a supervisão da mediação encarregou-se de acompanhar o desenvolvimento dos mediadores durante todo o curso, principalmente no início.



Secretaria de Estado  
da Educação



## Algumas atitudes podem estimular ou inibir a participação



- Comentário sem feedback
- Ausência do mediador
- Comentários comuns, curtos, genéricos, superficiais, estereotipados
- Depreciação da experiência do aluno
- Parcialidade por parte do mediador
- Dúvida sem resposta
- Idéias perdidas/soltas no fórum
- Linguagem rebuscada e formalismos



- Feedback com doses de bom humor, bom senso e fraternidade
- Mediador presente e assíduo
- Comentários que instigam a continuidade do trabalho
- Valorização da participação e da opinião do participante
- Imparcialidade do mediador
- Dúvida com resposta ou dúvida com promessa de resposta + resposta posterior
- Elaboração de síntese das idéias trazidas
- Linguagem simples. Fazer-se entender.

Figura 2: Atitudes que estimulam ou inibem a participação

Fonte: Manual de técnicas e práticas de mediação, Fundap/Egap, 2009.

Paralelamente aos acontecimentos do curso voltados aos participantes, os mediadores reuniam-se em um local específico no ambiente virtual de aprendizagem – nominada ‘sala de mediação’ cuja função assemelhava-se a de uma sala dos professores. Na sala de mediação debatia-se tanto sobre as práticas e métodos de mediação como a dinâmica e conteúdo do curso. Pode-se dizer que esse espaço de comunicação consolidou as práticas, os discursos e os conteúdos ensinados pelos mediadores durante todo o curso.

Para acompanhar e afiançar a qualidade da mediação a coordenação da comunidade realizou reuniões semanais de uma hora de duração por meio de *chats on-line*. Os encontros síncronos desenvolviam-se em duas fases. A inicial assinalava



uma conversa informal, que garantia o entrosamento da equipe. Em seguida, a pauta da reunião era debatida, os encaminhamentos eram sinalizados e as decisões eram tomadas de forma coletiva.

Além dos encontros semanais *on-line*, a equipe mantinha comunicação periódica e frequente para alinhamento do trabalho por meio de fóruns - meios assíncronos da sala de mediadores.

### **Comunicação e interação na comunidade**

A comunicação e a interação entre participantes e especialistas foi avaliada principalmente por causa do uso intensivo dos fóruns. Os fóruns são locais virtuais de interação muito utilizadas nos AVAs (ambientes virtuais de aprendizagem). O termo fórum vem do latim *fórum* que teve sua origem na fase republicana de Roma, aproximadamente seis séculos antes de Cristo. Os fóruns de discussão *on-line*, ou grupos de discussão abordam os mais diferentes assuntos, são interfaces de comunicação assíncrona, pois a comunicação não é feita em tempo real; as mensagens são armazenadas em um servidor e podem ser consultadas a qualquer tempo. (KRATOCHWI *et al* 2006)

Através dos amplos estudos desenvolvidos por desenvolvidos por Feenberg e Xin, Brito R. e Sanchez *apud* Kratochwill (2006) sobre a utilização do fórum na educação *on-line* podem ser apontados alguns objetivos e propósitos para a sua utilização:

- favorecer a aprendizagem colaborativa entre aqueles que têm objetivos comuns;
- propiciar a comunicação, o diálogo, a socialização, a interação, o intercâmbio de ideias, e debate e a reflexão;
- conhecer a opinião de um grupo relativamente grande sobre um problema, tema ou atividade;
- buscar conclusões generalizadas e ao mesmo tempo abrir outras possibilidades e enfoques sobre determinado tema;
- enriquecer o conhecimento dos aprendizes a partir de múltiplas contribuições;
- (...)



- compartilhar conhecimentos, dúvidas, experiências, sendo possível construir conclusões sobre os temas;
- propiciar o intercâmbio entre aprendizes que se encontram distantes fisicamente e têm dificuldades de se conectar sincronicamente com os demais;
- conhecer diferentes formas de solucionar e abordar um problema.

(*idem*, 2006)

É válido destacar que a comunicação na comunidade não ocorria despreziosamente ou sem objetivo definido. A comunicação nos fóruns era intencional e sistematizada e o seu objetivo era o de desenvolver o aprendizado através da construção coletiva do conhecimento e de forma dialógica. Era sempre acompanhada, mediada e conduzida pelo mediador, especialista nos temas que estavam sendo desenvolvidos e debatidos.

Houve três tipos de fóruns na comunidade: 1) informais, 2) temáticos para o desenvolvimento dos temas em estudo e, por fim, 3) tira-dúvidas.

Os primeiros mencionados, ou seja, os fóruns informais eram espaços utilizados para as conversas que não eram sobre os conteúdos do curso. O fórum informal pode ser considerado o espaço para a troca de ideias entre colegas, mas de fundamental importância porque é o local onde os laços afetivos são construídos e fortalecidos. Através do uso de uma analogia, é possível dizer que os fóruns informais são a pausa para o café ou a hora do recreio. É o momento de lazer no qual os participantes de um curso se conhecem melhor, descobrem suas afinidades e fazem amizades.

Segundo Tarouco, o estado de ânimo dos indivíduos na comunidade tem relação direta com sucesso dos trabalhos desenvolvidos nas atividades programáticas do curso.

As comunidades que constituem os grupos determinam o estado de ânimo dos indivíduos que pertencem a elas, mas os indivíduos também determinam o estado de ânimo de suas comunidades. E o estado de ânimo tem impacto determinante na produtividade do grupo. Conforme relatado por Fredrickson e Lisboa (2005) existe um amplo conjunto de estudos que documentam o valor adaptativo do afeto positivo. Além da sensação de bem estar, emoções positivas e sentimentos positivos apresentam benefícios intrínsecos tais como, alarga o escopo da atenção, amplia o repertório comportamental e aumenta a intuição e a criatividade. (...) Conversar é estar em processo de transformação mútua e essa transformação inclui os estados de ânimo e emoções (TAROUCO, 2008)



Os segundos, os fóruns temáticos, faziam parte das atividades do conteúdo estudado. Geralmente traziam textos ou material de base para sustentar a reflexão estimulada através de questões e indagações.

A dinâmica do fórum é interessante por causa de sua perspectiva dialógica. Todos os participantes têm a oportunidade de se expressar, interferir e receber interferências, se constituir através da constituição do outro e da percepção do outro sobre a expressão do primeiro. Dentro desse processo, a autonomia e a autoria se constituem em respeito à alteridade, à individualidade e ao mesmo tempo em que coletivamente. (KRATOCHWIL, 2006)

É destacável a importância do papel fundamental do mediador no processo dialógico ocorrido nos fóruns temáticos. Sua atuação compunha-se pelo acompanhamento, avaliação, validação e correção dos conteúdos desenvolvidos. Quando era necessário, o mediador redirecionava ou reelaborava a discussão garantindo a qualidade e a eficiência do processo de ensino e aprendizagem.

A gestão da informação fez-se necessária nos canais de suporte e solução de dúvidas. Os conteúdos debatidos e validados tornaram-se fonte de consulta para os secretários. Mensalmente as informações do tira-dúvidas eram coletadas, organizadas e disponibilizadas em forma de um glossário de perguntas e respostas e eram acessados e consultados por todos.

Todos os fóruns, tanto os que faziam parte das unidades de aprendizagem, como os que compunham o espaço tira-dúvidas preocupavam-se em oferecer o retorno à dúvida do participante em até 24 horas. Essa diretriz de atendimento ao participante fez com que o fórum tira-dúvidas fosse de grande valia ao ingressante, pois se havia alguma dificuldade em seu posto de trabalho que ele não conseguia resolver, o secretário postava seu questionamento e recebia um *feedback* do mediador ou até mesmo do colega secretário que conhecia uma forma de ajudar o colega. Esse apoio mútuo pode ser considerada como um dos alicerces da construção da rede de profissionais através da comunidade virtual de aprendizagem e prática.



Página de Abertura ► SEE ► Fóruns ► Fórum Tira-dúvidas (julho - agosto encerrado!)

---

Está com alguma dúvida sobre um tema que não está sendo tratado nesse mês? Gostaria de torçar idéias sobre sua prática de trabalho com os colegas e mediadores?

Precisa entender melhor algum procedimento ou interpretação de lei?

Poste suas questões aqui no Fórum-tira dúvidas e, no máximo em 24 horas, um membro da equipe de mediadores técnicos irá ajudá-lo. Sem contar, claro 😊, com a contribuição dos colegas secretários!

---

Tópico	Autor	Grupo	Comentários	Última mensagem
Vida Funcional - Servidores SEE	 Equipe de Mediação Fundap		388	helaine cristina da silva roberto roberto Sáb, 18 Set 2010, 18:47
Vida Escolar - Aluno/Escola	 Equipe de Mediação Fundap		20	cecilia junko jukame Sex, 27 Ago 2010, 19:57

Figura 3: Fórum tira-dúvidas dividido por dois temas: questões relacionadas à vida funcional dos servidores e questões referentes à vida escolar do aluno.

Fonte: Site da COMSEI – Disponível em <http://learning.fundap.sp.gov.br/portal/course/view.php?id=40>

## Produção dos materiais e conteúdos

O modelo de design instrucional adotado para o curso foi o contextualizado porque esse tipo de orientação para o desenvolvimento da produção dos conteúdos considera central a atividade humana, porém não exclui a possibilidade de utilização de unidades fixas e pré-programadas, conforme objetivos, domínio de conhecimento e contextos específicos. (FILATRO, 2008)

Os temas estudados foram definidos no início do projeto e deveriam ser tratados mensalmente. Os mediadores exerciam um duplo importante na conjuntura da comunidade: além de orientarem e conduzirem o desenvolvimento das atividades do curso, esses profissionais eram também os especialistas nos conteúdos que os secretários deveriam aprender durante a vigência da comunidade.

Desta maneira, pode-se dizer que o processo de transformar temas em unidades de aprendizagem<sup>3</sup>, ou seja, produzir textos e tutoriais, criar atividades individuais e coletivas e temas para debate nos fóruns foi também um movimento

<sup>3</sup> A unidade de aprendizagem é uma unidade atômica ou elementar que contém os elementos necessários ao processo de ensino/aprendizagem (...) é definida pelos seguintes aspectos: a) uma unidade de aprendizagem não pode ser subdividida em partes sem perder o significado b) ela tem extensão e tempos limitados e c) é autocontida no que se refere a processos, objetivos e conteúdos. FILATRO, 2008, pag. 42



colaborativo. Os detentores do conhecimento dos conteúdos das unidades de aprendizagem eram os servidores experientes da SEE e os especialistas em design instrucional<sup>4</sup> eram os técnicos da Fundap.

O desenvolvimento das unidades de aprendizagem foi feito paulatinamente e ao mesmo tempo em que o curso se desenvolvia. Como a equipe de mediadores tinha *expertises* diferenciadas, a equipe de design instrucional trabalhava a produção dos conteúdos com profissionais diferentes a cada mês.

Toda a produção dos conteúdos realizou-se a distância. A gestão do ambiente virtual destacava três mediadores que eram os responsáveis em definir e produzir a unidade de aprendizagem do mês seguinte. Isso significava que enquanto os participantes estavam trabalhando as atividades em vigência, a equipe produtora dos conteúdos estava preparando o material didático que entraria no ar no mês seguinte.

A gestão e a produção do trabalho de criação da unidade de aprendizagem deram-se da seguinte forma:

- Semana 1: a) definição da equipe de mediadores que trabalhariam na produção dos conteúdos b) definição dos objetivos de aprendizagem, subtemas estudados e definição do tipo de materiais que seriam desenvolvidos (tais como tutorias, textos, atividades, estudos de caso, etc.)
- Semana 2: a) divisão da produção dos conteúdos entre equipe de TI e equipe de gestão do ambiente virtual e b) início da produção
- Semana 3: continuação da produção dos conteúdos e atividades
- Semana 4: a) finalização das produções, c) validação e testes de todos os conteúdos da unidade de aprendizagem e d) elaboração de orientações à equipe de mediadores

A plataforma utilizada para o desenvolvimento da comunidade virtual possui diversos objetos e ferramentas e possibilita a produção dos mais diferenciados formatos possíveis de conteúdo. Essas possibilidades foram sendo testadas e colocadas em prática no decorrer dos meses da comunidade. Isso significou que as

---

<sup>4</sup> Design instrucional pode ser definido como a ação intencional e sistemática de ensino que envolve o planejamento, o desenvolvimento e a aplicação de métodos, técnicas, atividades, materiais, eventos e produtos educacionais em situações didáticas específicas, a fim de promover, a partir dos princípios de aprendizagem e instrução conhecidos, a aprendizagem humana. FILATRO, 2008, pag. 03.



primeiras unidades de aprendizagem eram tímidas e utilizaram os recursos simples e mais familiares, tais como: disponibilização de arquivos, atividades em formato de questionários com respostas e *feedbacks* automáticos e fóruns.

A figura abaixo ilustra uma unidade de aprendizagem da comunidade. Composta por uma introdução e 5 passos, pode ser analisada como um exemplo de utilização de recursos variados para o desenvolvimento de uns dos temas do curso.

### **APRENDENDO NA PRÁTICA - JUNHO (*Encerrada*)**

Chegamos à metade do ano, já passou a época da atribuição inicial de aulas, da digitação das cargas horárias, do professor na classe e da atualização dos cadastros e qualificações. Chegamos a uma época mais “tranquila”, que é quando temos oportunidade de colocar em ordem as demandas referentes aos benefícios funcionais.

Todos os benefícios estão atrelados à **Contagem de tempo**, que é um dos trabalhos mais importantes e complexos do secretário de escola. Atribuição de aulas, quinquênio, licença-prêmio, aposentadoria, evolução funcional, promoção, remoção e outras situações dependem diretamente da contagem de tempo, portanto este é um dos pontos que requerem mais atenção do secretário de escola.

Neste mês, vamos aprender como fazer contagens de tempo e entender um pouco mais sobre os documentos relacionados a ela, como a ficha 100.

#### **1º Passo: Introdução**

 Diálogo entre secretários

#### **2º Passo: Leitura - Como fazer a Contagem de tempo**

 Tutorial: Contagem de Tempo



### **3º Passo: Atividades Obrigatórias**

-  Fórum de debate - junho (obrigatória)
-  Estudos de Caso (obrigatória)

### **4º Passo: Jogos - Atividades Complementares (não obrigatórias)**

-  Atividade 1 - Preencha as lacunas (encerrada)
-  Atividade 2 - Campo Minado

### **5º Passo: Chat com os mediadores (não obrigatório)**

-  Escolha o chat que você quer participar
-  Grupo A - 21/06 - 16h

### **Apoio para os estudos**

-  Diário / caderno virtual - junho

Figura 4: Unidade de aprendizagem sobre o tema Contagem de Tempo

Fonte: Site da COMSEI – Disponível em <http://learning.fundap.sp.gov.br/portal/course/view.php?id=40>

Conforme os profissionais envolvidos no projeto foram se familiarizando com as ferramentas e as possibilidades da plataforma, as unidades de aprendizagem tornaram-se mais completas e atraentes aos participantes. Ferramentas diferenciadas passaram a ser utilizadas, tais como: jogos, sessões de *chats*, produção de animações e quadrinhos, entre outros.

Outra experiência interessante que deve ser relatada é a introdução de um agente pedagógico, que segundo Filatro, é um personagem totalmente virtual que atua como um tutor. Ele acompanha o participante em seu trajeto pelo curso: faz-se presente nas tarefas, tutoriais, explicações e desafios propostos durante a unidade de aprendizagem.

O agente pedagógico surgiu na comunidade na metade de sua existência e sua criação surgiu como uma estratégia para tornar mais atraente o aprendizado de conteúdos técnicos e operacionais. Almejava-se também que o participante pudesse desenvolver habilidades cognitivas superiores através da aplicação da teoria. A intenção era que ele pudesse transferir conceitos aprendidos para resolver problemas ou situações similares às encontradas no trabalho. A atividade era baseada em um estudo de caso percebeu-se que o conteúdo dessa tarefa era denso e de difícil entendimento se fosse trabalhado apenas por textos.



Surgiu, durante esse desafio, a ideia de traspor o conteúdo fastidioso em histórias em quadrinhos carregadas de humor, mas que ao mesmo tempo tratavam o conteúdo necessário.

A adoção de personagens, linguagem de história em quadrinho e a utilização de jogos foram feitas também em virtude das características do público que estava sendo capacitado: jovens familiares às linguagens webs e disposto interagir com as novidades.

Pode-se dizer que a criação de personagens e do agente pedagógico<sup>5</sup>, foi uma alternativa para introduzir e trabalhar temas mais difíceis além de trabalhar com outra linguagem que não apenas os textos. Afinal, segundo Moran, um bom curso é aquele que anima, surpreende, faz pensar, envolve ativamente, contribui significativamente e coloca os participantes em contato uns com os outros, com novas experiências e ideias que os interessam. (MORAN, 2007)

A figura abaixo traz uma historia em quadrinho utilizada para desenhar uma atividade em formato de estudo de caso para trabalhar o tema desenvolvido em abril de 2009: Sistema Professor na Classe.

---

5 A personalidade do agente pedagógico foi criada a partir de características que o participante pudesse se identificar promover maior envolvimento por parte do aprendiz. O agente era um secretário de escola que estava sempre em apuros e com dúvidas e que sabia que podia contar com os colegas da rede da educação para solucionar seus problemas.





Figura 5: História em quadrinho e personagens utilizados na produção do material didático  
 Fonte: Site da COMSEI – Disponível em <http://learning.fundap.sp.gov.br/porta/course/view.php?id=40>



## **PESQUISA DE AVALIAÇÃO E SATISFAÇÃO**

Ao final das atividades na Comunidade foi disponibilizada uma pesquisa em formato de questionário composto por 10 questões fechadas e 1 questão aberta para possibilitar a realização de comentários livres sobre a capacitação. O questionário tinha como objetivo compreender de que forma o secretário havia percebido a experiência de fazer parte de uma comunidade, o que ele havia ganhado com a experiência e como ele avalia essa nova forma de aprender e compartilhar seus conhecimentos. Saber se a participação foi relevante para a sua prática profissional também foi uma preocupação expressa na pesquisa.

Responder ao questionário não foi uma atividade obrigatória. Foi garantido o anonimato dos respondentes e enviado por email o link para acesso e preenchimento da pesquisa. No total houve 283 respondentes.

### **Resultados quantitativos**

A primeira indagação teve o intuito de compreender de que forma o participante avaliava a sua própria participação na Comunidade. A maioria das respostas foi positiva. Apenas 3% disseram que participavam porque precisavam realizar atividades obrigatórias. Do total, 47% afirmaram que participaram e aproveitaram de forma satisfatória e que gostariam de participar mais, 35% disseram que utilizavam a comunidade tanto como ferramenta para a aprendizagem como para suporte à prática de trabalho. Somando-se obtêm-se que 82% dos respondentes afirmaram que puderam tirar proveito de sua participação. Seja por terem se apropriado dos conteúdos de forma satisfatória, seja por terem explorado as atividades em sua comunidade em sua totalidade: tanto para a aprendizagem de conteúdos como para o suporte para resolver os desafios no dia-a-dia do trabalho.



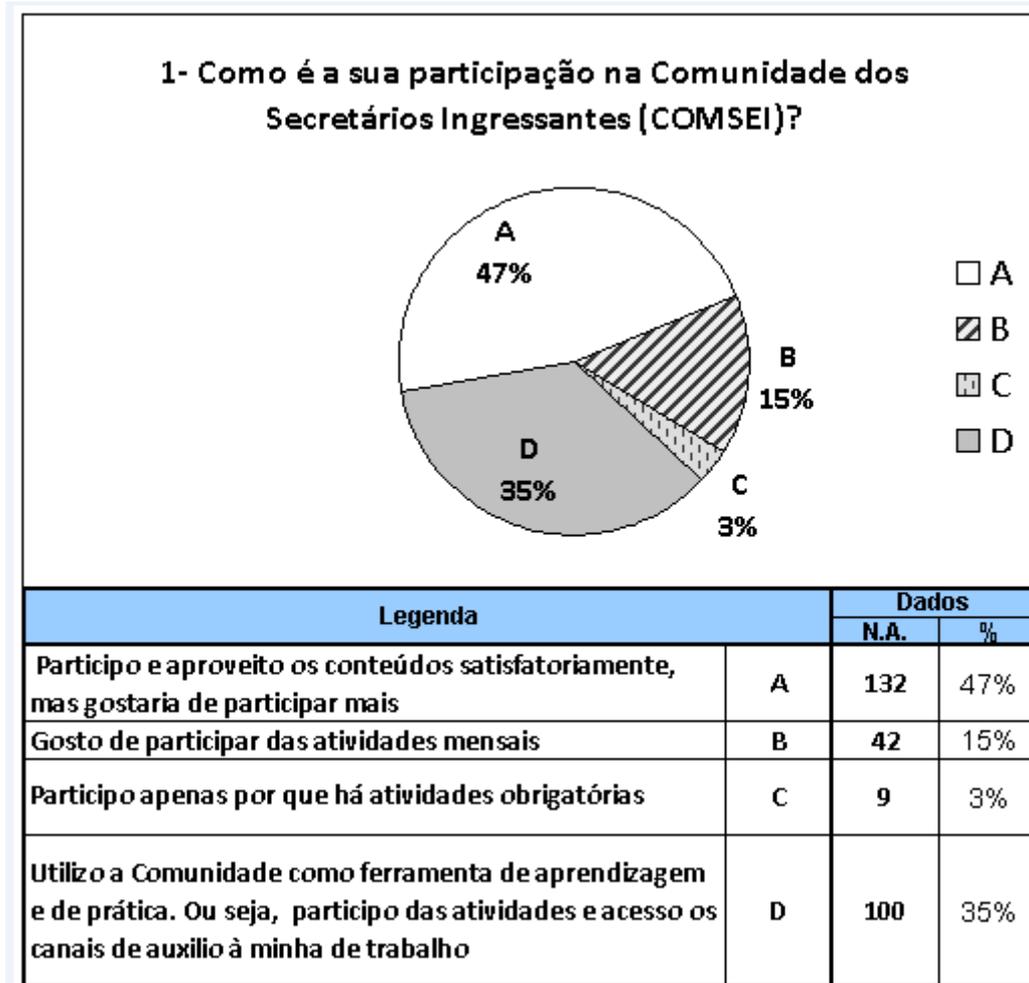


Tabela 1- Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

A segunda questão procurou avaliar de que maneira a Comunidade e suas atividades principais tinham sido relevantes para o trabalho do secretário, uma vez que o objetivo da construção da Comunidade tinha essa razão de existir: instrumentalizar e dar suporte ao servidor ingressante durante o início de sua carreira.

Do total, 67% afirmaram que a Comunidade tinha auxiliado na rotina de trabalho de maneira relevante ou de maneira muito relevante.



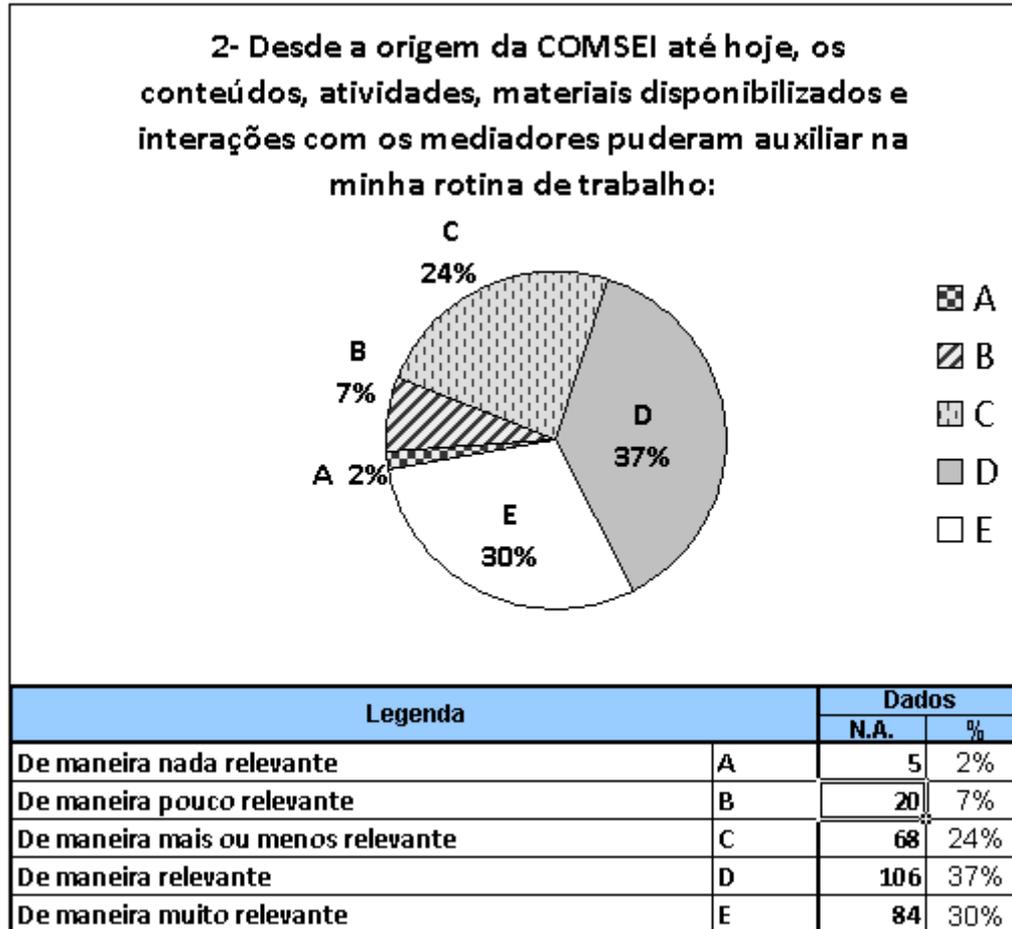


Tabela 2 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

A terceira questão procurou conhecer a opinião dos participantes sobre o conceito de Comunidade. Ao serem questionados sobre o que pensavam em relação à iniciativa 93% disseram que a consideram interessante ou muito interessante.



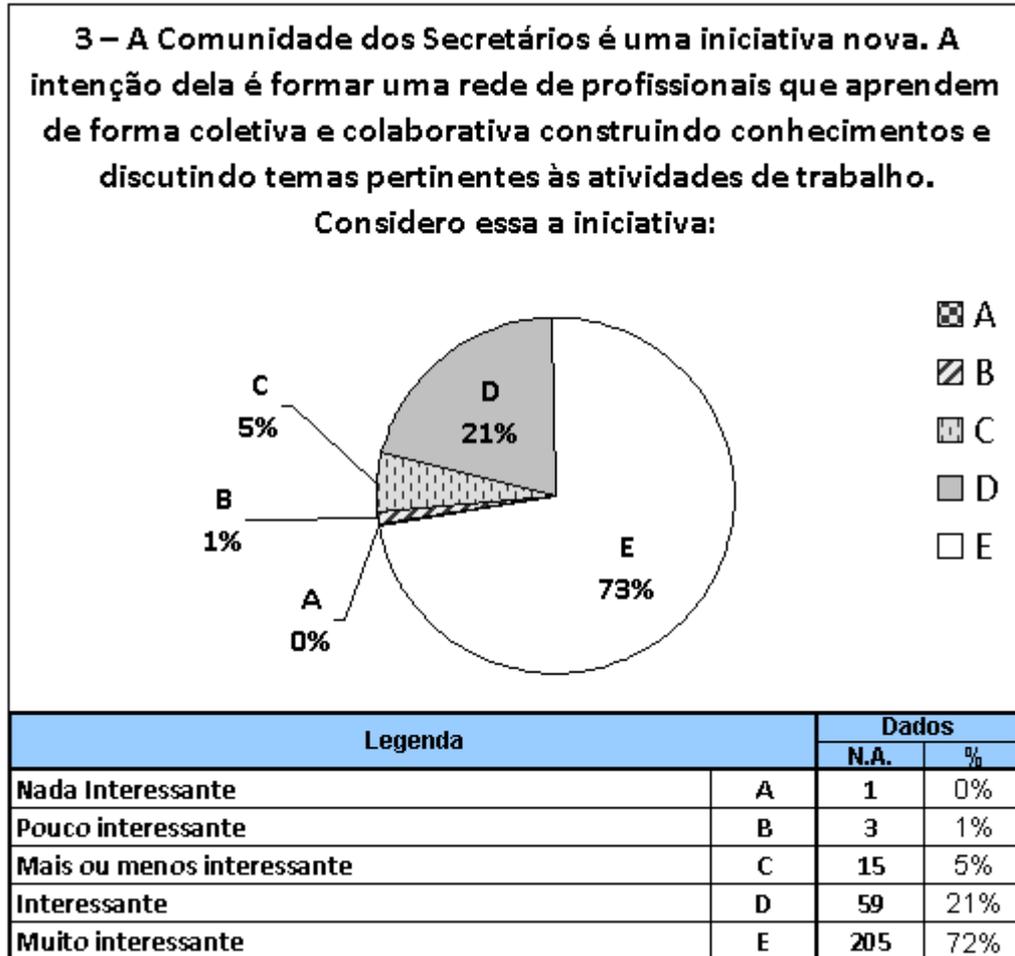


Tabela 3 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

Em seguida, foram realizadas um série de perguntas que tinham o objetivo de aprofundar o entendimento sobre algumas características da comunidade, tais como: a) possibilidades de debater e refletir com os colegas de trabalho os temas da rotina, b) possibilidades de debater com profissionais da rede (mediadores) sobre a rotina de trabalho, c) possibilidade de tirar dúvidas sobre a prática de trabalho, d) fazer parte de uma rede de aprendizagem e prática e, por fim, e) exercitar e tirar dúvidas sobre os processos de trabalho.

As respostas puderam mostrar à Fundap e a SEE-SP que esse modelo produzia bons resultados. Já que, conforme tabela 4, 74% dos respondentes consideraram importante ou muito importante poder dialogar com os colegas de trabalho.

Vale a pena lembrar que o secretário de escola é um cargo isolado na unidade escolar e que a Comunidade pôde ser uma forma de aproximar servidores que desenvolviam as mesmas atividades, mas geograficamente separados.

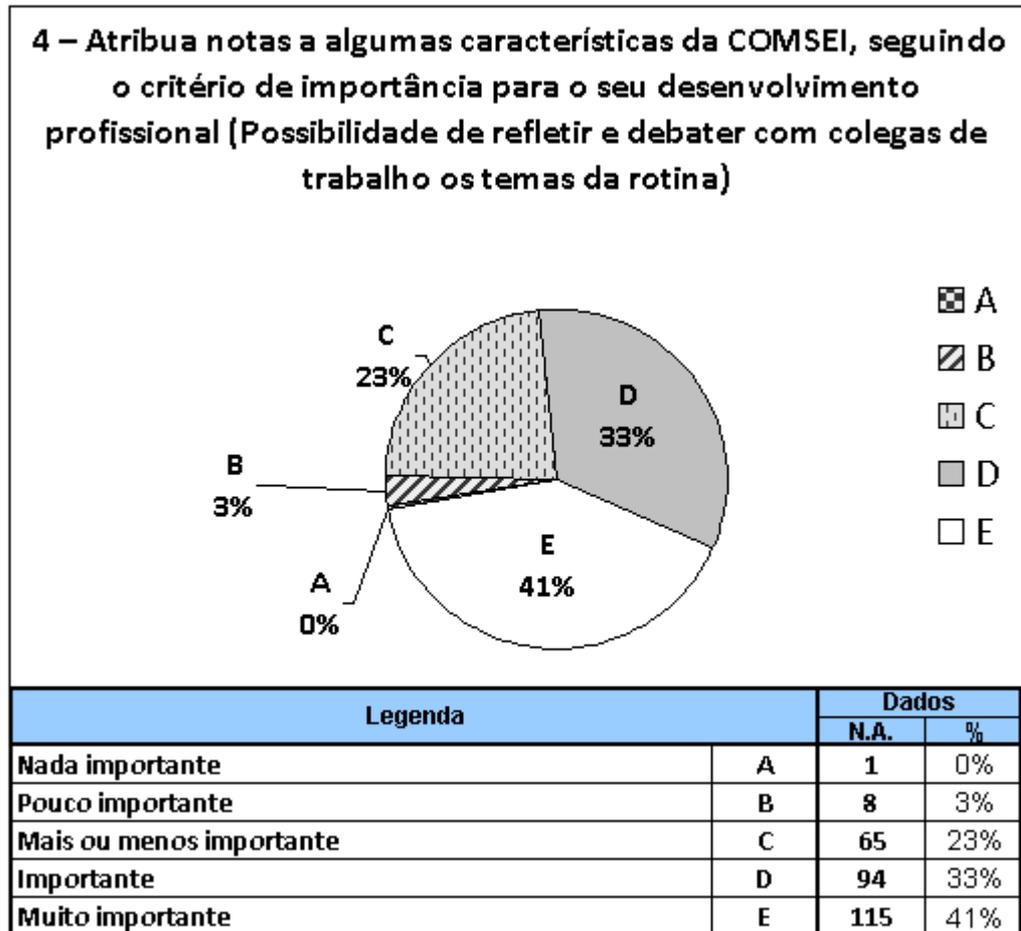


Tabela 4 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

Outra preocupação que motivou a criação da Comunidade era a criação de um local para dar suporte e tirar dúvidas para a realização das tarefas profissionais. E de acordo com a tabela 5, 82% consideraram essa possibilidade como sendo importante ou muito importante durante o processo de ensino e aprendizagem.



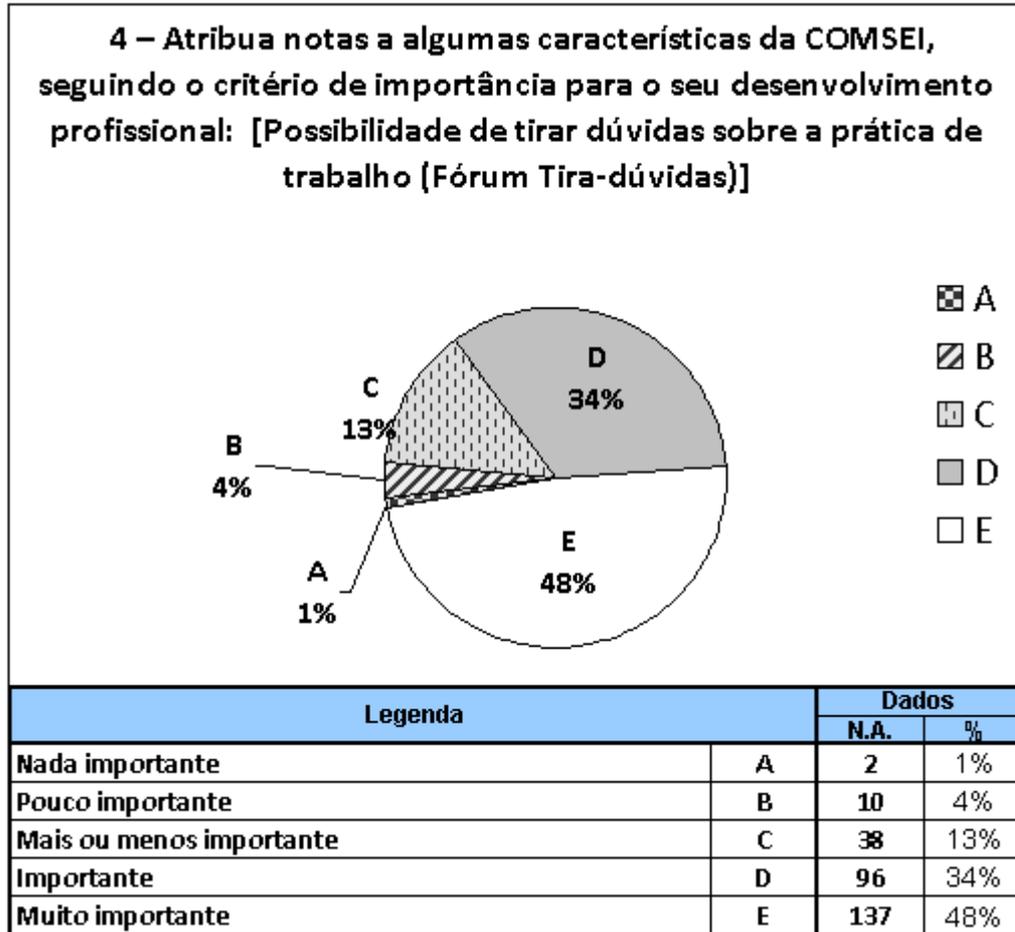
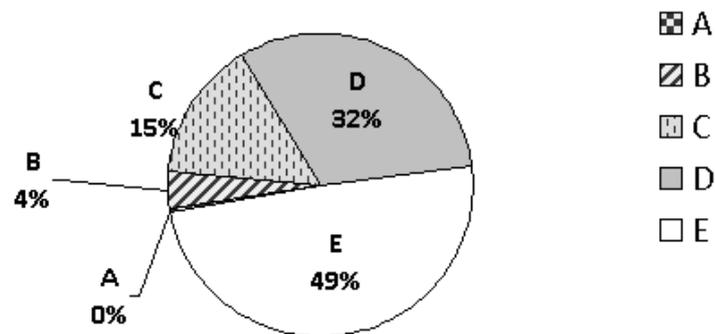


Tabela 5 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

As tabelas 6 e 7 demonstram respectivamente que 81% dos respondentes consideram importante ou muito importante fazer parte de uma rede de ensino, aprendizagem e prática e que 82% apreciam o fato de poderem exercitar e tirar dúvidas sobre as atividades profissionais.



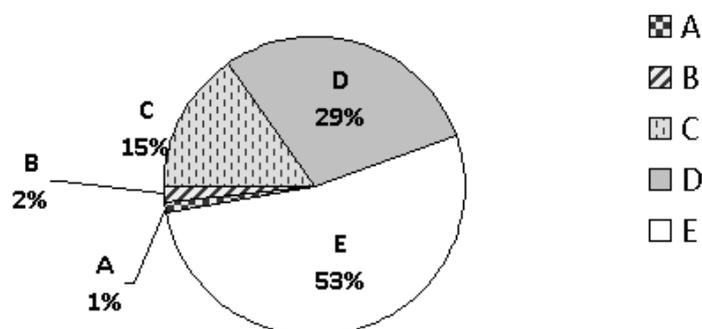
4 – Atribua notas a algumas características da COMSEI, seguindo o critério de importância para o seu desenvolvimento profissional: [Fazer parte de uma rede e ensino, aprendizagem e prática]



Legenda		Dados	
		N.A.	%
Nada importante	A	1	0%
Pouco importante	B	11	4%
Mais ou menos importante	C	42	15%
Importante	D	90	32%
Muito importante	E	139	49%

Tabela 6 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

4 – Atribua notas a algumas características da COMSEI, seguindo o critério de importância para o seu desenvolvimento profissional: [Exercitar e tirar dúvidas sobre os processos de trabalho (atividades e temas mensais)]



Legenda		Dados	
		N.A.	%
Nada importante	A	3	1%
Pouco importante	B	5	2%
Mais ou menos importante	C	43	15%
Importante	D	83	29%
Muito importante	E	149	53%

Tabela 7 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

Por serem considerados a espinha dorsal da comunidade, uma pergunta foi dedicada exclusivamente à atuação desses profissionais.

A tabela 8 permite perceber que a maioria (81%) dos secretários respondentes afirmou que a atuação dos mediadores pôde auxiliar e facilitar bastante ou de maneira satisfatória em relação à formação profissional do secretário ingressante.

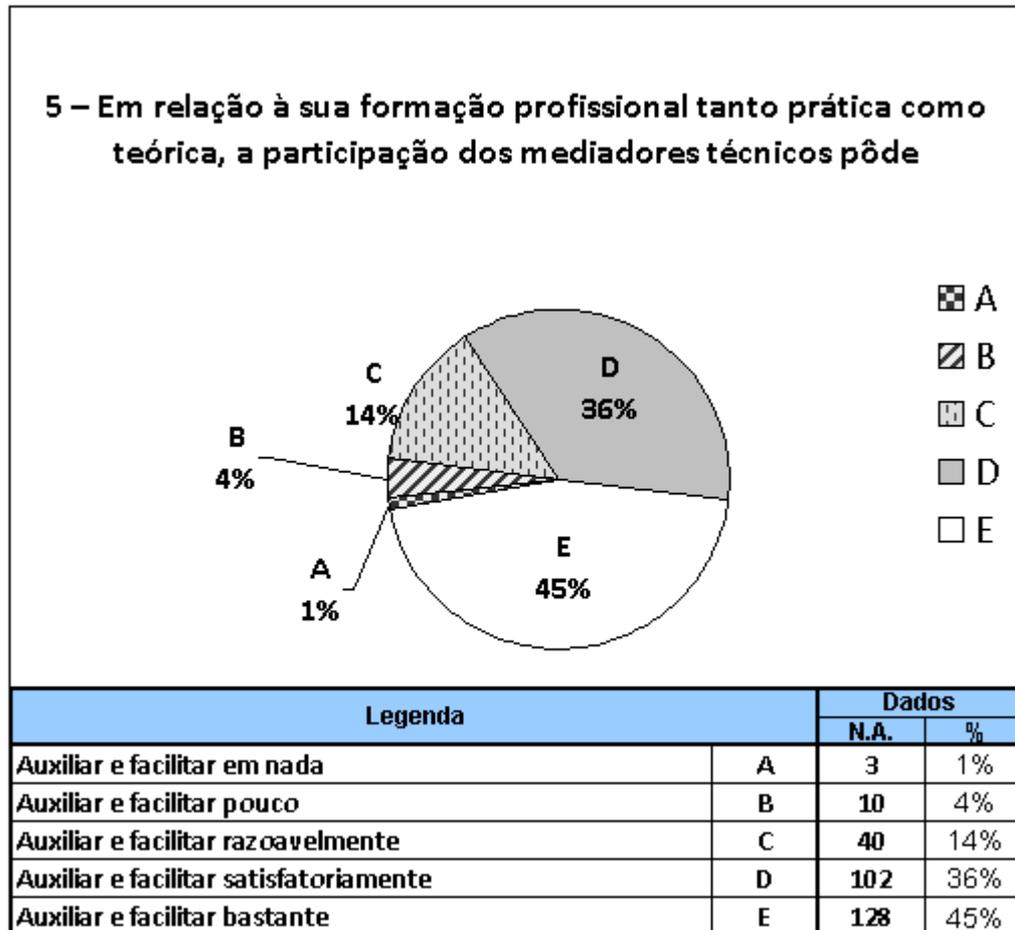


Tabela 8 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

Por fim, os secretários foram questionados sobre o interesse em participar de uma comunidade permanente de secretários de escola e 93% das respostas foram positivas.

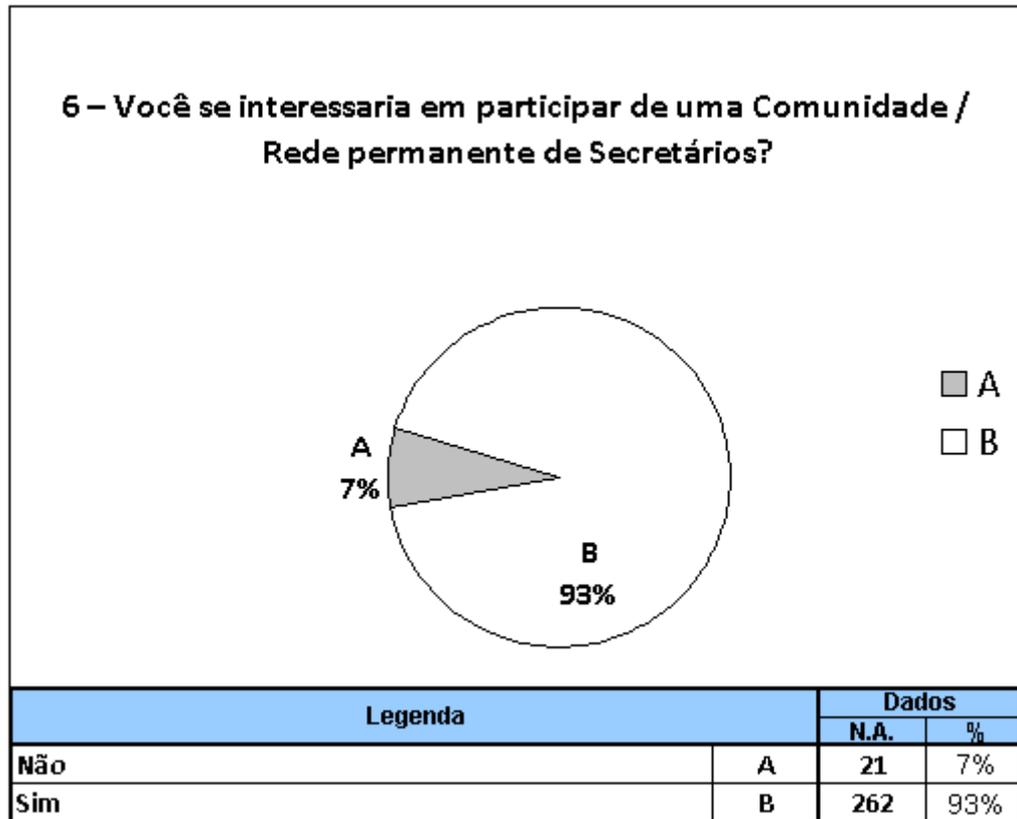


Tabela 8 - Fonte: Fundap. Pesquisa de Avaliação da COMSEI, 2010

Os dados coletados refletem como a experiência foi relevante para a formação profissional dos secretários ingressantes. A interação entre os colegas de cargo e a possibilidade de tirar dúvidas foram as características mais bem avaliadas da Comunidade. Pode-se afirmar também que a capacitação continuada através da construção e manutenção de uma rede virtual é um conceito inovador que foi aprovado pelos profissionais que participaram do processo.

### Comentários sobre a experiência

Os dados abaixo foram coletados por meio da última questão do questionário aplicado aos secretários capacitados e refletem a forma como a experiência foi considerada importante para a formação do servidor ingressante.

- “Gostei muito da iniciativa inovadora, pois até o momento os secretários quando ingressavam não tinham o suporte encontrado aqui.”



- “Os prazos foram um pouco difíceis de cumprir, uma vez que o trabalho exige muito. Entretanto os temas tratados ajudaram muito na rotina. Obrigada pela oportunidade.”
- “Muito importante a COMSEI para os Secretários que estão ingressando e também para os secretários que já estão algum tempo nesta profissão, pois nossa legislação é dinâmica, sempre estamos diante de novidades e desafios. Gostaria que sempre tivesse este canal aberto para podermos discutir sobre nossa rotina de trabalho.”
- “Muito interessante, principalmente o fórum tira-dúvidas onde fazíamos questionamentos e resolvíamos dúvidas além das atividades propostas, que aconteciam na rotina! Abraço e parabéns pela iniciativa!”
- “Adoro participar dessa comunidade e gostaria muito de fazer parte de outras no sentido de capacitação, mas como a maioria eu tenho muito pouco tempo de acessar, mas não deixo nenhuma atividade por fazer e sempre vejo e tento ajudar meus colegas nos fóruns, apesar de mais pedir ajuda do que ajudar. Achei essa iniciativa muito proveitosa e muito educacional.”
- “A Comsei, certamente veio a contribuir muito com a minha rotina de trabalho.”
- “Através dessa comunidade, posso esclarecer e compartilhar minhas dúvidas, o que me dá segurança para exercer minha função. Só tenho a agradecer todo estímulo e atenção, os quais a Comsei nos dispuseram. Obrigada!”
- “O trabalho em uma secretaria escolar é muito dinâmico, um dia não é igual ao outro, há sempre um desafio novo, algo que nunca fizemos antes... Assim, é muito importante iniciativas como essa da COMSEI para nos capacitar, tirar dúvidas que surgem no dia-a-dia, permitir a troca de experiências entre secretários e disponibilizar profissionais que são as fontes primárias em cada temática do nosso trabalho.”
- “Apesar de já ter alguma experiência, pois trabalhei como Agente de Organização Escolar por 16 anos e fui designada Secretário por 7 anos, antes de ingressar como Secretário de Escola, aprendi muito



com a COMSEI, pois além das mudanças que ocorrem quase diariamente na SE, sempre é bom se reciclar e aprender cada vez mais. Os Mediadores foram ótimos, sempre com respostas rápidas e prontos a nos atender. Espero que a Rede permanente aconteça, pois é uma ferramenta a mais para nos ajudar neste nosso trabalho. Obrigada a todos!”

- “Foi muito bom o aprendizado e a parte teórica ajudou em muitos aspectos que estava necessitando... A parte tutorial ajudou muito... Estão de parabéns!”
- “Pode parecer engraçado, mas até os demais funcionários da escola onde trabalho quando surge uma novidade ou dúvida eles comentam, “Fabi veja lá na sua comunidade dos secretários qual é a melhor forma de resolvermos isso ou como as outras escolas estão fazendo.”
- “Acredito que ambientes com estes facilitam a comunicação e possibilitam, nós, secretários de escola, a tirarmos dúvidas frequentes relacionadas ao nosso cotidiano escolar.”
- “Apesar de eu, particularmente, não gostar de cursos a distância, eu gostei muito da COMSEI, achei que ajudou e muito o trabalho na rotina escolar.”

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a educação a distância venha ganhando espaço e tornando-se uma modalidade de eleição para o desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento profissional, o desenvolvimento da comunidade e a formação de uma rede de profissionais realizada nesse projeto é uma característica diferenciada no contexto da capacitação de servidores públicos.

O que torna interessante a descrição, o registro e o compartilhamento desse trabalho e sua análise por meio do presente artigo são as suas características inovadoras:

- O desenvolvimento estruturado de uma ação de integração (recepção) e capacitação para o exercício das funções aos servidores que acabaram de chegar ao serviço público;



- A capacitação de um público numeroso (mais de 1500 servidores) simultaneamente por meio das TICs – aulas semipresenciais por meio de videoconferências e aulas à distância por meio de computador e internet;
- A promoção de uma capacitação continuada e a formação de uma rede de profissionais por meio de uma comunidade virtual de aprendizagem e prática na qual os servidores podiam ter o suporte necessário para o desenvolvimento de suas competências para exercício da função;
- Esse formato de capacitação nunca havia sido realizado antes nem por parte da instituição que promoveu o curso (Fundap) nem pela instituição demandante (Secretaria de Estado da Educação).

Os resultados obtidos a partir da pesquisa de avaliação do curso podem ser considerados positivos e indicam que os objetivos principais da capacitação foram alcançados.

A análise da experiência da comunidade virtual de aprendizagem e prática permitiu perceber que a sua relevância para a formação do servidor ingressante foi promovida por um lado, pela formatação do curso em unidades de aprendizagem mensais e, por outro, através das possibilidades de interação e suporte entre todos os atores envolvidos.



## REFERÊNCIAS

**ALMEIDA**, Maria Elisabeth Bianconi de. Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambiente digitais de aprendizagem. Educação e Pesquisa, São Paulo, v 29, n2, jul/dez. 2003

**ALONSO**, Kátia Morosov. **A Avaliação e a avaliação na educação a distância: algumas notas para a reflexão**. Educação a distância na formação de professores. 2002. Disponível em <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2002/ead/eadtxt.htm> Acesso em 01/04/2011

**BRESSAN**, Flavio. **O método do Estudo de Caso**. Administração *on-line*. Volume 1, número 1, 2000. Disponível em [http://www.fecap.br/adm\\_on-line/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_on-line/art11/flavio.htm)

**FILATRO**, Andrea. **Design Instrucional na prática**. Pearsons Education, 2008.

**GIL**, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas, 2007.

**KRATOCHWIL**, Susan; **SAMPAIO**, D. R. **As possibilidades dialógicas do fórum de discussão no ambiente virtual de aprendizagem**. Ideação. Revista do Centro de Educação de Educação e Letras. UNIOESTE. V8, n8, 2006

**MORAN**, J. M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. 14ª edição, Campinas: Papyrus, 2007. Disponível em [www.eca.usp.br/prof/moran/textosead.htm](http://www.eca.usp.br/prof/moran/textosead.htm) Acesso em 15/04/2011.

**NASCIMENTO**, Alessandra do. **A importância do treinamento de socialização para novos colaboradores do CAPS-GURUPI**. Trabalho de Conclusão de Curso, 2007. Fundação UniRG. Disponível em [http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2007\\_2/TCC%20-%20Alessandra%20Nascimento.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2007_2/TCC%20-%20Alessandra%20Nascimento.pdf) Acesso em 15/04/2011.

**SILVA**, Adriana Oliveira da. **Estratégias de Socialização: a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização**. Artigo apresentado no VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2008.php?pag=61> Acesso em 20/04/2011.



**SOARES**, Vinicius. Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida – um novo olhar, 2008. Disponível em <http://gestaodepessoas2008.blogspot.com/2008/06/importncia-da-integrao-do-funcionario.html> Acesso em 05/04/2011.

**TAROUCO**, Liane; **Mezzari**, A.; **Ávila**, B.; **Borges**, R.; **Bulegon**, A. **Fávero**, R. **Fatores que afetam a performance da comunicação mediada por computador**. Novas Tecnologias v6 n2, dezembro, 2008.

**VALENTE**, José Armando. **Educação a distância – diferentes abordagens pedagógicas**. Revista Interface – Comunicação, Saúde e Educação. V7, n 12, 2003.

---

#### **AUTORIA**

**Marcela Bauer** – Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)  
Endereço eletrônico: [mbauer@fundap.sp.gov.br](mailto:mbauer@fundap.sp.gov.br)

**Dulcinéia Caro** – Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap)  
Endereço eletrônico: [ncaro@fundap.sp.gov.br](mailto:ncaro@fundap.sp.gov.br)



## **REDE PAULISTA DAS ESCOLAS DE GOVERNO: UMA REDE PARA A GOVERNANÇA DOS SISTEMAS DE CAPACITAÇÃO**

Mário Augusto Porto

### **RESUMO**

O presente artigo está dirigido à contextualização do painel que delinea a política e descreve diversas atividades de capacitação realizadas por intermédio do Programa de Apoio Tecnológico à Rede das Escolas de Governo - tecReg. Através de redes de colaboração visa melhorar a governança de todo o sistema de capacitação corporativa pelo estabelecimento de mútuo apoio institucional e tecnológico para o desenvolvimento de atividades com forte inspiração inovadora. A Secretaria de Gestão Pública mantém um suporte tecnológico para que o conteúdo dos cursos já desenvolvidos seja atualizado, cuja finalidade esteja definida para o atendimento de grandes públicos e que necessitem de adequado tratamento para adaptação às novas mídias digitais. A capacitação dos servidores estaduais vem sendo mantida como atividade estratégica por diversos governos, diante das profundas mudanças do mundo do trabalho e da pressão sobre os serviços públicos que têm elevadas demandas.



“É a América Latina, a região das veias abertas.”

E. Galeano

## INTRODUÇÃO

Compartilhando do mesmo ponto de vista que Amartya Sen (2000) que comprova que o desenvolvimento de um país está ligado às oportunidades oferecidas à população para que ela mesma possa fazer escolhas e exercer sua cidadania. Mesmo que em regiões diferentes do planeta, agora mais estreitamente ligadas estão do que jamais estiveram, não só no campo das trocas mercantis e da comunicação, mas também quanto a idéias e ideais interativos, porém vivencia-se igualmente um mundo de privações, destruições e opressão extraordinárias. Mesmo porque o “desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam” Sen (2000 p17). Sabidamente as sociedades contemporâneas não distribuem igualmente oportunidades, informações, conhecimento e liberdades.

Oportunidades devem ser precipitadas e melhor distribuídas com o aproveitamento estratégico na capacitação da força de trabalho; empreitada em que se busca uma melhoria da capacidade de gestão governamental, porém focalizada na contínua profissionalização do serviço público. Estratégia em valorizar o servidor, qualificando-o a atender melhor as demandas da sociedade, definem ao Estado um papel importante para consolidação da justiça social.

Assim, desde o planejamento das atividades até a avaliação dos cursos, o foco deve permanecer nas entregas setoriais; auditando os resultados pela capacidade das organizações estaduais em acolher as necessidades da população.



## I AS ESCOLAS DE GOVERNO EM REDE

Observa-se que pode ser vantajosa a integração das ações de capacitação dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, uma vez que os planos de capacitação, tanto da administração direta como nas empresas e autarquias, prezam pela visão holística, uma sintonia entre a força de trabalho e o negócio que justifica a finalidade da organização e a própria atividade do Estado.

O que todos reclamam vulgarmente é a falta de uma “visão integrada”, presente nos discursos, mas rara nos gabinetes de trabalho. Questão que se complementa diante da necessidade de gerir melhor as capacidades que já estão instaladas nas Secretarias de Estado (sejam recursos humanos, tecnológicos, materiais e institucionais). Tanto nos órgãos e entidades a elas vinculadas, deve-se buscar adequar os conteúdos curriculares e potencializar o atendimento das competências dos servidores públicos; balizar-se nas diretrizes governamentais para aquisição e aplicação das tecnologias de informação e comunicação, em que se objetiva disponibilizar soluções inovadoras para apoiar as ações de formação, gestão e comunicação do Estado. O maior desafio do ponto de vista do autor não está na aquisição de tecnologia, nem mesmo em sua disponibilização dos eventos de capacitação, mas na articulação de parcerias e construção de consensos.

Chama atenção na convivência com as escolas de governo a disposição declarada destas instituições em formalizar parceiras. Mas também de forma paradoxal, podem ser observadas resistências arraigadas na cultura institucionalizada dos serviços públicos, a qual estes organismos administrativos estão vinculados, o que motiva bloqueios exatamente na direção oposta e que indisponibilizam os referidos recursos, evitando-se o compartilhamento com a justificativa já desgastada das especificidades institucionais. Para Amaral (2010) “a criação de escolas de governo pode contribuir para a cultura de capacitação e, sobretudo, de educação continuada venha a se consolidar no país, de modo a permitir uma efetiva transformação de nossa administração.”

Há um esforço sedimentado na gestão paulista em concentrar na concepção do programa de tecnologia de apoio da rede das escolas de governo - tecReg (Dec. Estadual Nº 54849/1-10-09), uma instância de articulação, o que gera



uma ação privilegiada por cerzir as forças de burocracias bem estabelecidas (Secretaria da Fazenda, Secretaria da Educação, Secretaria da Saúde, Secretaria da Administração Penitenciária e Secretaria da Segurança Pública).

A tecReg nasce usando tecnologia cedida pela Secretaria da Educação, a Secretaria de Gestão Pública -SGP, através da Fundação para o Desenvolvimento da Administração - Fundap, fomenta articulação de uma rede paulista de capacitação, mediada fortemente por um aparato tecnológico.

A primeira etapa de implantação do projeto interligou as pastas da Secretaria de Estado da Saúde, Secretaria de Estado da Administração Penitenciária e Secretaria de Gestão Pública.

A tecReg conta atualmente com 32 pontos de recepção de vídeo conferência (pólos estruturados que podem receber mais de 1400 pessoas), levando cursos a todas as regiões administrativas do Estado, economizando o dispêndio de diárias, reduzindo custos operacionais com transportes, alimentação, e tempo, sincronizando os eventos de capacitação da capital paulista com as localidades distribuídas no vasto território ocupado pelo Estado de São Paulo.

Há reconhecimento expresso pelas entidades parceiras de que operando desta nova maneira se obteve um avanço importante na democratização do acesso ao treinamento especializado. Consubstanciado na diferença de que as atividades não mais estão estruturadas e dependentes de “agentes multiplicadores” como tradicionalmente era operada a capacitação de grandes contingentes de servidores. A tecnologia torna possível que as comunicações sejam feitas simultaneamente a todo o universo de servidores e diretamente sem a atuação de intermediários ou outros agentes treinados para reproduzir em cascata orientações e cursos para o restante da organização. No modelo anterior as escolas tinham dificuldade para garantir a mesma qualidade de todo o curso e era necessário manter um grande esforço na supervisão dos multiplicadores.

Hoje todos estão interligados pelas redes informacionais, o que possibilita que o tão sonhado modelo matricial, às vezes radical no discurso acadêmico, possa de fato existir num modelo de gestão que leve a termo resultados mais consistentes nos entes que pactuaram uma atividade conjunta. O programa tecReg permite que



sejam atendidas parcerias entre entidades distintas com velocidade e eficiência cruzando de forma “trans-hierarquica” toda a organização governamental, tornando a comunicação muito mais eficaz.

Estrutura-se, desta maneira, um problema que passa a ser um desafio mais concreto focado na gestão da matricialidade e na coordenação horizontal das atividades, sintonizado com o que pode ser visto na revisão da literatura especializada, o que descreve uma característica importante das organizações produtivas do mundo contemporâneo. Sennet entende que o desafio está presente no como desenvolver novas capacitações, como descobrir capacidades potenciais, à medida que vão mudando as exigências da realidade.

Por isso é necessária a incorporação de novas competências organizacionais e novas habilidades dos servidores. Gestores precisam tomar novas formas de liderança e coordenação das pessoas partindo da sensibilização de equipes de trabalho, modelo que prescinde da garantia da efetiva participação e envolvimento de todos os agentes. Sem o qual não se obtém o engajamento necessário para enfrentar os desafios dos cenários de complexidade em que estão desenhadas todas as políticas públicas da atualidade.

Liderar é quase um bordão romântico do “sonhar junto”, a liderança de uma ação deve ser construída juntamente com os responsáveis pelas operações, fortemente articulada, pois as pessoas que compõem a organização recebem informações de diversas fontes simultaneamente. Nas organizações entra informações por todos os “poros”, não mais seguindo unicamente o tradicional direcionamento “top-down”, condição esta que justifica o valor da liderança para organizar o trabalho.

Se para Bobbio a linguagem da política é notoriamente ambígua, a maior parte dos termos usados no discurso político tem significados diversos. Esta variedade depende tanto do fato de muitos termos terem passado por longa série de mutações históricas — alguns termos fundamentais, tais como "democracia", "aristocracia", "déspota" e "política", foram-nos legados por escritores gregos —, como da circunstância de não existir até hoje uma ciência política tão rigorosa que tenha conseguido determinar e impor, de modo unívoco e universalmente aceito, o significado dos termos habitualmente mais utilizados.



Mesmo aceitando que a maior parte destes termos é derivada da linguagem comum há necessidade cotidiana de pactuar conceitos. As escolas de governo ocupam-se, entre outras atividades, na contínua negociação e revisão conceitual, que permite que a imensa força de trabalho contratada possa compartilhar da mesma linguagem, facilitando o intercâmbio de posições e contribuições.

Uma das competências mais importantes dos gestores contemporâneos está em seu poder de articulação de parcerias, que passa a ser uma postura estratégica do profissional na tessitura de alianças, oportunidade em que pode liderar processos de transformação institucional. O que provoca uma influência recíproca, a parceria atua de forma transformadora nas duas ou mais entidades que pactuaram decisões em trabalhar conjuntamente. Esta característica pode ser observada nos relatos e registros feitos pela Secretaria de Gestão Pública, que articula parcerias para realização de atividades de capacitação.

Diante do compromisso firmado entre o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – TCE, entidade do poder legislativo, a SGP atua para desenvolver um curso de desenvolvimento gerencial focado na atualização de dados atuariais das prefeituras jurisdicionadas pelo TCE. Atividade esta que só pode ser levada a cabo a partir de ampliação das próprias competências organizacionais instaladas, tanto que na distribuição do curso de Planejamento da Gestão Governamental – PGG se fez necessária revisão de diversos procedimentos já cristalizados no âmbito da Pasta e de órgãos a ela vinculados. Esta experiência é inovadora sobre diversos aspectos, tanto na adequação tecnológica como na engenharia necessária para que organismos de origens tão distintas possam trabalhar juntos. Neste caso, foi exemplar o compartilhamento de valores e princípios, que o tornou decisivo para que as equipes envolvidas trabalhassem juntas, muitas vezes perseguindo objetivos que iam muito além das responsabilidades compromissadas.

Outra experiência paradigmática foi o Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG que fora realizado no período de 2004 a 2007 e, mais recentemente adaptado para um formato semi presencial – agora chamando de PDG-SP, que sinaliza a incorporação das transformações mencionadas na experiência acima. Pode-se reconhecer um aprendizado que fora institucionalizado numa parceria e



agrega conhecimento, que será utilizado em outras atividades. Registros semelhantes podem ser acessados no portal [www.escolasdegoverno.sp.gov.br](http://www.escolasdegoverno.sp.gov.br) que organiza, abriga e disponibiliza o acervo do programa tecReg, que atingiu um público superior a 10 000 servidores em pouco mais de um ano de atividade. E agora podem ser acessadas na íntegra via internet. O sistema da tecReg nasce para atender a demanda de atualização em educação a distância das escolas de governo de São Paulo e entra em operação de forma emergencial na Secretaria de Estado da Saúde para a capacitação dos agentes que trabalharam no surto epidêmico da gripe suína em agosto de 2009, atendendo mais de 2000 pessoas.

Os gestores dos sistemas de capacitação, que integram a rede das escolas de governo de São Paulo, passam a orientar suas ações para a incorporação massiva do uso de soluções de ensino para educação a distância. Preocupação que denota não mais uma preocupação em formar uma elite intelectual nas burocracias, isto já existe, a emergência atual está em conectar os centros de excelência às bases operacionais dos serviços públicos e permitir que sejam estabelecidas trocas. Aguarda-se deste movimento uma recíproca influência, qualificando e fortalecendo setores que se isolam naturalmente na rede de serviços instaladas por todo o território paulista.

A economia contemporânea tem sua centralidade no fluxo de informações e ao Estado está reservado o papel de guardião e articulador do fluxo de informações, sobretudo no que tange para garantir que a infra-estrutura necessária chegue a todas as localidades como uma forma contemporânea de afiançar a governança em um território.

Fica desta maneira posta a provocação para as escolas de governo, pois nelas esta o dever de preparar as pessoas a manipular informações, atividade que inequivocamente geram conhecimento e agregam valor tornando a atividade governamental produtiva. A democratização do acesso a informação também se faz pela distribuição oportuna, estabelece-se que a transparência passa a ser um valor fundamental para a sociedade contemporânea.

Transparência e liberdade são valores essenciais ao desenvolvimento, para Sen o “desenvolvimento é como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam” e ainda observa o respeitado professor que o



aumento das capacidades humanas também tende a andar junto com a expansão das produtividades e do poder de auferir renda, sendo necessárias ações políticas de desenvolvimento das pessoas para que se tornem agentes e não sejam mais tratadas como pacientes.

O Estado tem suas diretrizes apontadas para o desenvolvimento de políticas públicas que possam atender as questões sociais. Sabemos que a pobreza não é apenas resultado da desigualdade econômica, mas também informacional, e para melhor combater a profunda desigualdade da sociedade brasileira temos o fomento da melhor entrega de serviços pelo poder público. A saber, sobretudo, os que compõem a educação fundamental da população. E é com esta justificativa é que o Estado mantém um grande contingente de profissionais contratados em seus quadros. Porém exigências, cada vez mais complexas, tornam necessárias a ampliação e a atualização de competências dos servidores cotidianamente, para que se possam enfrentar estes desafios.

O papel do Estado não pode ser neutro, porque tenderia a reproduzir um determinado sistema cultural já estabelecido, seu papel está na promoção de políticas emancipatórias e da criação de condições para que se produza o desenvolvimento humano, sendo as ações para a Educação uma das políticas públicas das mais importantes, já que produzem resultados condicionantes para as futuras gerações.

Sendo aceitas estas teses e diante da constatação de que apenas uma pequena parte da população pode tornar-se um servidor, e reconhecendo que em São Paulo é acima de tudo uma questão de mérito, pois quase todos os cargos são providos por concursos públicos e cujo desenvolvimento funcional dependerá cada vez mais do merecimento e dos resultados obtidos. Não mais simplesmente pelas promoções automáticas por tempo de efetivo exercício, ainda mais que a maioria dos cargos em comissão é ocupada por titulares de cargos efetivos, pertencentes ao próprio quadro do Estado.

Não são estranhos à administração os movimentos sociais que lutam pelo estabelecimento de políticas emancipatórias e de inclusão, para garantir que o maior contingente de servidores possa assumir funções gerenciais. É defensável a posição de manutenção de diversos cursos de qualificação como o P.D.G., e que sejam abertos e gratuitos (a todos os interessados), além da reorientação contínua da política de capacitação, para que fossem incorporadas novas tecnologias, incluindo a videoconferência para viabilizar um padrão ampliado de participação.



Por outro lado, para garantir que instâncias superiores responsáveis pelas tomadas de decisão adotem boas medidas, é necessária que se tenham informações suficientes e confiáveis. Toma-se agora o exemplo dos diretores e gestores da Secretaria da Educação, que para ter o insumo básico de seu trabalho, precisam ser munidos de informações de boa qualidade, por isso a relevância de um sistema massivo de qualificação, como o direcionado aos secretários de escola, que foi desenvolvido pela Fundap em parceria com a Secretaria de Estado da Educação. A atividade do secretário de escola passa a ser protagonizada pelo registro de todos os eventos da vida escolar, tanto dos alunos como dos professores, de sua atuação dependerá a atualização e integração dos sistemas de informação que atualizam e alimentam diariamente, é uma tarefa de muita responsabilidade e que tem uma dimensão estratégica. E ele quem zela pelos alunos e professores, tornando-se também um dos responsáveis pelos resultados alcançados pela tão desejada melhoria do ensino em nosso Estado.

Na sociedade contemporânea o tempo passa a ter um valor muito relevante diante da aceleração da velocidade e simultaneidade impostas pelo uso de tecnologias que fortaleceram os processos produtivos. A velocidade passa a ser uma medida para os resultados, o tempo de resposta de uma ação pública tem vital determinação para seus resultados. Porém na administração pública não se pode repor quadros rapidamente, o grande desafio se impõem sobre as organizações, Sennet ilustra que “nos hospitais é bem sabido que as enfermeiras são mais competentes em termos burocráticos que os médicos que acompanham. Este tipo de conhecimento institucional complementa a confiança informal, com o tempo e o acúmulo de experiências, o burocrata aprende a azeitar as rodas da burocracia” p. 67.

Tanto para a qualificação de novos servidores, como na reciclagem e capacitação dos quadros técnicos já estabelecidos é necessária a atualização constantemente, imposta pela demanda crescente por novos serviços, pela incorporação de novas tecnologias e também pela rotatividade de pessoal, ainda pouco estudada, mas sentida como muito elevada pelos operadores.

O tempo é recurso escasso também para o Estado, que tem demanda urgentes da população para atender. Seu tempo é marcado pelos ciclos da democracia e das mudanças dos grupos que se sucedem na administração pública.



A burocracia tem seus tempos definidos por ritos e procedimentos que legitimam as práticas dos governos. Mas o para sociedade tempo é o da urgência, das emergências onde se aguardam imediatas ações sobre pobreza, criminalidade, etc.

Os sistemas de capacitação devem ser desenvolvidos a partir das análises das atividades e informações sobre as rotinas dos servidores, busca-se com este processo reduzir as deficiências técnicas e cognitivas. Apesar das constatações de Mintizberg, de que as atividades governamentais são interconectadas e não podem ser isoladas, e de que não é possível isolar também as atividades governamentais do controle hierárquico direto, além disso, a formulação das políticas públicas não é clara nem isenta de ambigüidade, o que dificulta também sua implementação e avaliação. Revelando-se imprescindível diante da natureza interdependente e eclética do governo, que seja buscado nos sistemas de capacitação um meio para que se possa atuar com cenários de extrema complexidade. Verifica-se pela própria natureza da interdependência e pelo ecletismo que a mensuração das contribuições dos agentes tornar-se-á atividade difícil de ser obtida.

Vive-se hoje em um ambiente onde a presença da tecnologia é maciça e media praticamente todo o contexto social. Assiste-se um progressivo incremento do volume de informações que são reproduzidas velozmente. As pessoas estão familiarizadas com o universo sedutor e rápido da televisão. Convive-se com imagens produzidas também por DVD, cinema, celular e sites da internet. Tanta tecnologia disponível não tem possibilitado apenas o simples registro de eventos, mas tem requerido uma adaptação de linguagem, própria para público habituado a velocidade dos sistemas informacionais contemporâneos. Os gestores de escolas de governo e outras instituições voltadas para a qualificação de agentes públicos estão voltados para estas adequações que visam incorporar as novas tecnologias aos sistemas de educação nas rotinas de capacitação.

A Escola de Governo defende institucionalmente e simultaneamente o interesse dos servidores e do Estado, pois estabelece em seu lócus permanente oportunidade para negociações, permitindo que sejam afloradas e tratadas tensões próprias do universo do trabalho, quando se realizam também ajustes, que tornam as tarefas exeqüíveis.



Porto (2009) entende que o “gestor público deve ser alguém que possa enfrentar uma espécie de desafio intelectual. Como seu trabalho é cotidianamente imerso em um emaranhado de informações e demandas diversas, as escolas de governo tornam-se verdadeiros núcleos agregadores de conhecimento e experiências, para que possam fornecer apoio às iniciativas dos gestores.”

A efervescência própria do encontro das pessoas, promovida nos eventos realizados pelos centros de formação, permitem que se obtenha um termômetro da administração. O mundo do trabalho necessita constantemente de uma espécie de central de ajustes e aprendizagem, em que se pode arbitrar sobre possibilidades das atividades.

É por aprendizado que se faz a multiplicação de uma cultura e também a recriação de saberes, nas escolas também se faz a sensibilização para mudanças e ampliação de mentalidades. Estabelece um mercado próprio para os profissionais e especialistas que atuam das atividades de requalificação da força de trabalho para novas tarefas, uma vez que novos processos de trabalho são incorporados. Devem-se aguardar novas oportunidades de trabalho para pessoas que desenvolveram competências didáticas que utilizem os instrumentos tecnológicos disponíveis, sua aplicação não é simples nem imediata, são necessários ajustes e desenvolvimento de programas específicos, uma vez que cursos tinham seus conteúdos programáticos definidos previamente, precisaram ser revisitados e atualizados. Forma e conteúdo não podem ser separados.

## **II O ESTADO GESTOR DE SISTEMA DE INFORMAÇÕES**

O Estado brasileiro é guardião e protetor das informações sobre as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, a proteção é garantida por princípios constitucionais. O tratamento de bases de dados exige rigor para que obtenha bancos de dados confiáveis que possibilitem a construção de conhecimento aplicável às realidades da população, para que se obtenha uma melhor matriz decisória e agilidade nos processos de trabalho.



As escolas de governo podem articular as competências dos servidores que são necessárias para que os bancos de dados sejam constituídos para melhorar arranjos produtivos e consolidar ações governamentais. Observar-se que praticamente todas as organizações públicas são edificadas sobre pelo menos uma grande base informacional.

O Estado de São Paulo tem uma imensa máquina administrativa, contrata somente na administração direta aproximadamente 520.000 servidores e investe anualmente mais de R\$ 420 milhões em capacitação da força de trabalho. Entende-se como oportuna e necessária a constituição formal da rede de colaboração para que se possam aproveitar as capacidades já instaladas nos diversos órgãos. Aguarda-se alinhar e integrar objetivos estratégicos no âmbito da gestão pública estadual, adequar os conteúdos curriculares e potencializar o atendimento das necessidades de formação e capacitação dos servidores públicos, por intermédio do acompanhamento e avaliação de resultados das Escolas de Governo. Amaral (2010) “analisa ainda que a gestão de recursos humanos tradicional não atende às necessidades do setor público nem está organizada em sintonia com as transformações do mundo do trabalho. As intensas transformações no mundo do trabalho exigem uma leitura dinâmica e aberta dos recursos humanos, de modo a permitir atribuições mais flexíveis e evitar o desperdício de saberes”...

Persiste a idéia de que os processos culturais e produtivos podem ser governados pelas elites e seus respectivos agrupamentos burocráticos. Estabelece-se uma crise quando essa mesma elite se vê obrigada a dividir com outros, recém-chegados, um espaço que responde às tendências impostas pela revolução tecnológica.

Conviver com as tensões dos grandes conglomerados econômicos e da assimetria de acesso à informação é o que estrutura o campo de atuação e o principal desafio para os gestores dos serviços públicos que buscam excelência e qualidade.

Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico e sua melhor aplicação podem diminuir o custo das organizações, nossa democracia prescinde de uma máquina estatal eficiente.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio na qualificação de uma força de trabalho superior a 500 000 pessoas contratadas na administração direta do Estado só pode ser levado a cabo através do uso de tecnologias e mídias digitais que integram simultaneamente as diversas regiões.

Os processos para atualização e revisão das atividades produtivas não se estabelecem de maneira simples ou imediata, necessitam de inúmeros ajustes e dependem da ação dos servidores que adaptam continuamente as operações.

Para Amaral 2004 o “não-investimento regular nos quadros da administração pública reduziu a capacidade de governo. Esta é a realidade brasileira atual. Heterogênea, como nosso país. Contamos com instituições e serviços de excelência, como nossa diplomacia, nossas universidades públicas, nossos hospitais-escola, a pesquisa, eleições informatizadas e democráticas, para citar apenas alguns exemplos, provas vivas da qualidade e de anos de investimento na formação de quadros públicos.” Atualmente também encontramos em São Paulo, contradições semelhantes às relatadas por Amaral (2004) ao nível federal, algumas organizações tem excelência na prestação de seus serviços e uma burocracia bem estruturada, convivendo também com outras secretarias ainda em fase embrionária de organização, com equipes de trabalho que certamente se revezarão à mudança dos próximos períodos eleitorais.

A redução dos ciclos de aprendizagem torna-se atividade estratégica para a construção de um Estado que possa responder com mais celeridade às demandas sociais. E apesar do salto tecnológico, ainda se assistirão relações humanas marcadas pelo corporativismo, pelo clientelismo político e dimensões ainda não profissionalizadas da burocracia estatal.



## REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. Capacitação de servidores públicos no Brasil contemporâneo. Construindo uma Gestão Pública – Coletânea de textos do I Ciclo de palestras da Escola de Governo do Rio Grande do Norte – Natal, RN 2010.

AMARAL, H. K. Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

BOBBIO, N. Dicionário de Política. UNB - 1983.

MINTIZBERG, H. Administrando Governos, governando administradores. RSP Revista do Serviço Público Ano 49 Número 4 OUT-DEZ 1998.

PORTO, M.A. O que procura um servidor quando vai a um curso? – Desenvolvimento Gerencial na Administração Pública do Estado de São Paulo. Secretaria de Gestão Pública/Fundap 2009.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Dec. Estadual Nº 54849/1-10-09

SENNET, R. A Cultura do Novo Capitalismo – Rio de Janeiro: Record, 2006.

SEN, A. Desenvolvimento como prática da liberdade – São Paulo: Companhia das Letras, 2000.



---

**AUTORIA**

**Mário Augusto Porto** – Assessor Técnico de Gabinete. Secretaria de Gestão Pública do Estado de São Paulo.

Endereço eletrônico: [mporto@sp.gov.br](mailto:mporto@sp.gov.br)

