

AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ: DOIS OLHARES, MÚLTIPLAS POSSIBILIDADES

Filomena Maria Lobo Neiva Santos
Flora Maria Carneiro Teles
Germânia Kelly Furtado Ferreira
Marcos Antônio Seixas de Melo



AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DA ESCOLA DE GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ: DOIS OLHARES, MÚLTIPLAS POSSIBILIDADES

Filomena Maria Lobo Neiva Santos
Flora Maria Carneiro Teles
Germânia Kelly Furtado Ferreira
Marcos Antônio Seixas de Melo

RESUMO

O presente trabalho apresenta a avaliação de ações formativas realizadas pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, compreendendo a educação corporativa como ferramenta indispensável para responder aos desafios frente às grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento, traduzindo-se na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Consiste na investigação das avaliações de reação preenchidas por 2.243 cursistas ao término de cada curso ofertado no 2º semestre de 2011 e na realização de entrevistas com gestores da média gerência ocorrida no final do mesmo ano, configurando-se numa pesquisa de ordem quantitativa e qualitativa. Como resultado, obtém-se o índice de aprendizagem do cursista ex-ante e ex-post, bem como a percepção do gestor sobre o fazer do servidor capacitado, reconhecendo e identificando nas ações da Escola de Gestão Pública a possibilidade de reflexão e construção de conhecimentos, oportunizando a ação-reflexão-ação e, portanto, contribuindo na construção efetiva de um serviço público de qualidade, via formação do servidor.

Palavras-chave: Escolas de Governo. Formação continuada e avaliação de eficácia e eficiência.



INTRODUÇÃO

A adequação e utilização dos produtos e processos concebidos em função da era da agricultura e do período da revolução industrial e, posteriormente, “desembarcados” no mundo globalizado, têm provocado grandes discussões acerca de como as organizações devem estar estruturadas.

É notório que os modelos concebidos em momentos históricos anteriores não conseguem atender ao contexto atual. Conexões, fusões, ecologia das inteligências e outras expressões estão totalmente desconectadas da escola “fordista¹” responsável por boa parte do nosso entendimento do funcionamento das organizações.

Atualmente conectadas a constantes atualizações impostas pela era da informação e do conhecimento, as organizações buscam incansavelmente a melhoria do capital humano. Nessa perspectiva, sendo ela pública ou privada, concentra seus investimentos não somente em ativos tangíveis, mas em ideias e soluções inovadoras.

Surge então, no seio da cultura americana, a concepção de escola corporativa destinada ao atendimento do cenário acima apontado. Trata-se do reflexo do processo evolutivo da gestão de recursos humanos, embora, mercadologicamente, versada na competitividade, uma vez que agora o diferencial se dá no campo das ideias, da criatividade.

Nesse contexto, reconhece-se nas pessoas o canal de promoção das inovações, ou seja, são elas que conseguem construir com conhecimento genuíno às transformações que servirão de ferramenta para a inserção das instituições num mundo tão complexo e competitivo, compreende-se a importância da educação corporativa a partir do campo da educação formal.

Sendo assim, Mannhein e Stewart (1962, p.30) associam educação à vantagem competitiva, compreendendo que a educação tem a capacidade de modificar a natureza do educando em prol dos objetivos da instituição, caracterizando-se como investimentos para rendimentos futuros.

¹ Trata-se de uma forma de racionalização da produção capitalista baseada em inovações técnicas e organizacionais que se articulam tendo em vista, de um lado a produção em massa e, do outro, o consumo em massa (Wikipédia).



A ideia de educação corporativa que, nos dias atuais, associada a toda efervescência oportunizada pelo crescente avanço da ciência e tecnologia, acaba por contribuir como o ponto de equilíbrio numa sociedade permeada por certezas provisórias e dúvidas temporárias.

É nesse cenário transitório que surge a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. Órgão da Administração Direta, vinculado à Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG), instituída pela Lei nº 14.335, de 20 de abril de 2009, publicada no Diário Oficial do Estado em 23 de abril do mesmo ano, cuja missão é desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores e empregados públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão.

O objetivo da Escola de Gestão Pública (EGP) do Estado do Ceará é elaborar, coordenar, executar e avaliar programas, projetos e ações de desenvolvimento do processo educacional em gestão pública, tendo como público-alvo os servidores e empregados públicos do poder executivo estadual e municipal.

Para tanto, executa suas atividades através de duas linhas de atuação: desenvolvimento e atualização de competências e bem-estar no trabalho, as quais estão detalhadas no quadro a seguir:

<p>DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS</p> <p>PROGRAMA DE FORMAÇÃO</p> <p>1. Escolarização 2. Cursos de Aperfeiçoamento 3. Graduação e Pós-graduação</p>	<p>BEM-ESTAR NO TRABALHO</p> <p>PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO</p> <p>1. Atividades socioculturais 2. Comemorações 3. Premiação – Medalha do Mérito Funcional</p>
---	--

Quadro 1: Linhas de atuação da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará

Fonte: Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. 2010.

Especificamente, os cursos de aperfeiçoamento do programa de



formação são desenvolvidos dentro de oito eixos temáticos que envolvem a gestão pública, quais sejam: gestão e desenvolvimento de pessoas; modernização organizacional; administrativo-financeiro; planejamento, orçamento e finanças; previdência; tecnologia da informação e comunicação; desenvolvimento sustentável e controle interno.

Como instrumento de acompanhamento e avaliação a Escola faz uso contínuo da avaliação de reação, oportunizando todo servidor no registro de suas impressões quanto aos cursos nos quais foram alunos.

Ao término da atividade formativa, o servidor é convidado a preencher a ficha de avaliação. A equipe técnica da Escola, de posse dos resultados, analisa os aspectos pontuados: instrutoria, conteúdo, local do evento, conhecimentos do cursista antes e após o evento e aspectos gerais relacionados à oferta do curso. Conforme os resultados apresentados, intervenções são realizadas cujo objetivo é a permanente melhoria das ofertas mantidas pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Passados três anos de sua criação e acumulando o somatório de 27.860 atendidos (2009: 4.029; 2010: 10.039; 2011: 13.792), o corpo técnico e o núcleo gestor da Escola de Gestão Pública, empenhados em desenvolver ações no nível de qualidade sempre crescente, resolvem aprimorar mais seus olhares junto às avaliações de reações preenchidas por seus cursistas, bem como estabelecer um canal direto com aqueles que se articulam permanentemente com os servidores que recebem as formações por ela executadas. Dessa forma, surge a avaliação das ações da Escola de Gestão Pública do Ceará: dois olhares, múltiplas possibilidades.

O trabalho apresentado consiste na investigação das avaliações de reação preenchidas por 2.243 cursistas ao término de cada curso ofertado no 2º semestre de 2011 e na realização de entrevistas com gestores da média gerência ocorrida no final do mesmo ano. Configura-se numa pesquisa de ordem quantitativa e qualitativa. Assim, utilizam-se dois instrumentos, contemplando questões de caráter aberto e fechado, seguindo as recomendações de Lobo:



toda e qualquer metodologia de avaliação de programas sociais deve ter um caráter aberto. Não se acredita pertinente desenvolver estratégias que viabilizem exclusivamente um só desenho ou uma só técnica de coleta de informação. Inclui-se neste caso a necessidade de mesclar-se elementos de ordem qualitativa e quantitativa nas estratégias propostas. (LOBO, Thereza. *Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão*. São Paulo, 1998)

Como resultado, obtém-se o índice de aprendizagem do cursista *ex-ante* e *ex-post*, bem como a percepção do gestor sobre o fazer do servidor capacitado, reconhecendo e identificando nas ações da Escola de Gestão Pública a possibilidade de reflexão e construção de conhecimentos, oportunizando a ação-reflexão-ação e, portanto, contribuindo na construção efetiva de um serviço público de qualidade, via formação do servidor.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO DE MUDANÇA TRANSFORMACIONAL

Não se pode expor a organização e a aprendizagem sem discorrer sobre o conhecimento, pressuposto necessário, nessa caminhada que norteia os processos de ensino e aprendizagem, dentro da esfera vantagem competitiva.

Nesse processo, a Gestão do Conhecimento é fator crucial na política de gestão incorporado à prática gerencial da organização, pois abre caminhos para que o ambiente organizacional seja ideal no domínio do conhecimento da organização. E para que isso seja propício os recursos humanos disponíveis deverão gerir pessoas que apresentem características favoráveis aos valores organizacionais e estratégicos desde a criação, a implementação, a discussão e a avaliação de estratégias correntes à Gestão do Conhecimento.

Nesse formato de ideias, nas organizações segundo FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR (2002) o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Nesse viés conceitual, destacam-se as experiências que são incorporadas na funcionalidade do processo do conhecimento organizacional. Por sua vez, NONAKA E TAKEUCHI (1997) destacam que o conhecimento é dividido em duas categorias: tácito e explícito. Explícito é o conhecimento exteriorizado por práticas



e declarado pela empresa, e o conhecimento tácito, mais difícil de demonstrar, encontra-se latente na forma como a organização interage no meio. Os mesmos autores referendam que o conhecimento explícito e o conhecimento tácito apresentam-se como itens mutuamente complementares para a gestão de conhecimento da organização.

O conhecimento explícito caracteriza o tipo de conteúdo a ser compilado pela organização. A compilação deste conhecimento ocorre por meios de registros formais e sistemáticos, tais como manuais organizacionais, especificações de atividades, expressões matemáticas e outras formas de registro. Esse conhecimento é formal e a organização utiliza em diversos aspectos, para a manutenção e acompanhamento de suas atividades.

O conhecimento tácito envolve as experiências individuais dos trabalhadores da organização. Divide-se em duas dimensões: a dimensão técnica e a cognitiva. A dimensão técnica compreende habilidades e talentos pessoais informais dos trabalhadores da organização, está inserida no processo de aprendizado individual de cada ser humano, sendo seu *know-how* pessoal. Sua constituição relata que a partir da mesma atividade, diferentes pessoas são capazes de gerar diferentes resultados e conhecimentos que em última análise constituem-se em fontes de vantagem competitiva (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Dentro desse contexto, ambos os autores estão evidenciando que as dimensões técnicas e cognitivas se fundem na diversidade de conhecimentos herdados por um conjunto de pessoas, tendo como escopo principal a vantagem competitiva. E é nesse desenho que a dimensão cognitiva constitui-se de crenças, valores, ideias, esquemas e modelos mentais que os indivíduos desenvolvem de maneira pessoal e se incorporam em seu sistema de compreensão do mundo, admitidos pessoalmente como verdadeiros. Portanto, a dimensão cognitiva apresenta-se como as capacidades individuais de cada pessoa.

Apesar de sua difícil articulação, a dimensão do conhecimento tácito modela a forma como cada indivíduo percebe o mundo, sendo considerado o mais importante dos conhecimentos na organização (Nonaka e Takeuchi, 1997).



Assim, destaca-se que a Gestão de Conhecimento deverá estar atrelada às políticas de planejamento estratégico de qualquer organização. A capacidade das pessoas é construída ao longo de suas carreiras, devendo esta ser valorizada e incentivada, permanentemente, pela instituição, como instrumento de manutenção e ampliação do seu capital intelectual, pois, segundo Dutra (2004), atuar junto ao desenvolvimento deste capital é uma das demandas contemporâneas para a gestão de pessoas, e acrescenta Spender (2001) que deve atuar como instrumento de inteligência para direcionamento da atuação de mercado da organização.

Dessa forma, a organização, na construção do conhecimento, vincula-se aos seus valores, como riqueza de seu cabedal construído, tendo como vantagem competitiva o incentivo da resultante do desenvolvimento das competências gerenciais, através do treinamento contínuo, no reaprender de ações que definem, prioritariamente e necessariamente, o aprendizado que a organização possui, fundamentado em sua sustentabilidade.

Considerando o conhecimento como o resultado da aprendizagem, como empoderamento de práticas apreendidas ao longo da interação de informações, por experiências anteriores, convivendo com novas informações e reorganizando para manter uma constante troca dialética entre as pessoas e o meio onde ela trabalha. Para Piaget in SOUZA Y.S. (2004) a aprendizagem ocorre quando um elemento novo desordena uma adaptação anterior, produzindo um novo equilíbrio em um novo patamar de conhecimento. Tratando-se de aprendizagens coletivas, é preciso considerar que a aprendizagem se dará com a interação e construção de sentidos coletivos. Nessa perspectiva, os sentidos individuais se desacomodam através da interação, do diálogo, da alteridade intrínseca à dinâmica das relações nos contextos organizacionais.

Para o contexto organizacional, o processo de aprendizagem é caracterizado pela forma como as pessoas transferem seus conhecimentos à organização, pois segundo Dutra (1999), ao se colocar a organização e as pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimento e prepara as pessoas para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.



Dessa forma, a aprendizagem organizacional está inserida nas organizações, como um processo de mudança. Sobre isso Takahashi e Fischer (2008) destacam que o processo de mudança transformacional envolve vários níveis (indivíduos, grupos e organização), por meio do qual se dá a criação, utilização e institucionalização do conhecimento. A aprendizagem opera no âmbito coletivo, abrangendo aspectos cognitivos, comportamentais e culturais. Seu resultado, ou conteúdo, é o próprio conhecimento, fonte e resultado de seu *background* (histórias, hábitos e experiências), expresso no desenvolvimento das competências organizacionais, como fator de culminância para a avaliação de resultados.

Assim, considerando o conhecimento como diferencial competitivo e compreendendo que ele é matéria prima das Escolas de Governo, cuja competência é preparar o servidor público para o exercício de suas funções, é imprescindível uma ação que incorpore o acompanhamento e a avaliação do trabalho realizado por tal instituição, uma vez que o seu desempenho poderá implicar em melhoria dos serviços ofertados ao cidadão.

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO NO PROCESSO DE FORTALECIMENTO DAS ESCOLAS DE GOVERNO

Existe uma compreensão mundial que aponta a educação como principal porta de acesso ao exercício pleno da cidadania, entendendo que a mesma contribui para o melhor desempenho das atividades cotidianas, que vão desde noções básicas de higiene, prevenindo doenças, até a inserção qualificada no mercado de trabalho. Sendo assim, a educação configura-se como um elemento essencial para tornar a sociedade mais justa, solidária e integrada.

Esse mesmo entendimento é incorporado às ações de formação continuada, independente da área ou vínculo profissional do cidadão. No caso específico do servidor público, a ação formativa representa um maior valor social, uma vez que seus resultados repercutem diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade.



Portanto, se o acesso à educação básica representa a maior, se não única, oportunidade da maioria da população brasileira de adquirir competências e habilidades necessárias ao exercício da cidadania e a inserção no mercado de trabalho atual. A formação continuada do servidor público consiste na oportunidade permanente desse profissional de se aprimorar e rever sua prática, tendo como foco principal algo que está para além da capacitação, mas implica em renovar sua crença na necessidade da oferta de um serviço público qualificado e justo. No entanto, para que isso se efetive, é imprescindível a verificação e o acompanhamento da qualidade, do tipo de formação continuada o servidor está participando, assim como a repercussão no seu fazer cotidiano.

No caso específico da pesquisa ora apresentada, busca-se perceber se o nível de conhecimento apresentado pelo servidor, quando do início do curso, eleva-se após a sua participação no referido evento de formação. Associado ao resultado identificado, realiza-se entrevista com os gestores das ações corporativas pertinentes a cada um dos eixos-temáticos que a escola contempla em suas formações, diversificando, portanto, o público investigado e os instrumentos utilizados.

Ressalta-se ainda que o trabalho faz aplicação de conceitos pertinentes à avaliação de políticas públicas, pois foi neste campo que se encontrou fundamentação teórica para respaldar a pesquisa.

Por avaliação de políticas sociais, em especial das políticas educacionais, utilizaremos a seguinte definição:

trata-se do exame sistemático e objetivo de um projeto ou programa, finalizado ou em curso, que contemple o seu desempenho, implementação e resultados, com vistas à determinação de sua eficiência, efetividade, impacto, sustentabilidade e a relevância de seus objetivos. O propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa. (COSTA & CASTANHAR. *Avaliação de Programas Públicos: desafios conceituais e metodológicos*, Rio, 2003, p. 972).



No entanto, qualquer forma de avaliação envolve a elaboração de julgamento, sendo este construído a partir das concepções mantidas pelo pesquisador, excluindo-se a possibilidade de qualquer avaliação ou análise pautada apenas em instrumentais ou técnicas, não sendo neutra em seus resultados e conclusões, incorporando, assim, questões valorativas pessoais. Nesse sentido, Arretche & Brant (2006) afirmam que “o uso adequado dos instrumentais de análise e avaliação é fundamental para que não se confunda opções pessoais com resultados de pesquisa”.

A determinação do modelo avaliativo a ser seguido vai depender então da natureza do desejo ou da necessidade que conduz o pesquisador, sendo assim, o caminho metodológico deverá então ser adequado à proposta investigativa.

Dessa forma, dependendo do modelo avaliativo, em que se busque: esclarecer o caráter eminentemente político do processo decisório; ou examinar e compreender a engenharia institucional e os traços constitutivos de uma determinada política; ou estabelecer uma relação de causalidade entre um programa “X” e um resultado “Y”, os caminhos serão diferenciados.

No caso específico deste trabalho, busca-se produzir um entendimento do nível de conhecimento dos servidores quando da participação destes em cursos ofertados pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, mapeando seus conhecimentos antes do curso e após o curso, além do cruzamento dessa variável com a fala de quem pode constatar o reflexo do resultado apresentado: os gestores. A ideia é identificar a percepção do cursista quanto a sua aprendizagem e verificar, junto ao gestor, a efetivação dessa aprendizagem, traduzida no fazer profissional dos egressos da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Quanto às tendências de avaliação das políticas públicas, a literatura as define em termos de sua efetividade, eficácia e eficiência. Esta definição contribui para a identificação dos objetivos e, por consequência, da abordagem e dos métodos e técnicas a serem empregados.

Sobre a avaliação de efetividade, entende-se o estudo dos impactos e/ou resultados gerados a partir da implementação de um determinado programa, ou seja, a tradução de suas ações em efetiva mudança das condições prévias da qualidade de vida das populações atingidas pelo programa sob avaliação (Figueiredo & Figueiredo, 1996).



Neste tipo de avaliação, a exigência é demonstrar que os resultados encontrados na realidade social estão causalmente relacionados àquela política particular, necessitando diferenciar quais os produtos e resultados oriundos da política implementada.

Por exemplo, uma política de desenvolvimento de pessoas pode ser muito bem-sucedida com relação a sua eficácia, ou seja, política instituída e oficializada e escola de governo implantada, dentre outros exemplos, ocasionando possíveis melhorias nos serviços prestados ao público. Dessa forma, pode-se inferir que a política utilizada no exemplo obteve sucesso quanto à geração de determinado cenário. Porém, isso não significa, necessariamente, que a política em questão seja um sucesso do ponto de vista dos resultados dela esperados, que no caso especificado pode ser a melhoria real na qualidade da atuação profissional do servidor público.

No entanto, para esse tipo de avaliação a maior dificuldade metodológica reside em demonstrar que o resultado encontrado, quer seja de sucesso ou fracasso, estão causalmente relacionados aos produtos originados pela política. Por esse motivo, estudos confiáveis sobre efetividade dos programas são muito difíceis e raros.

As dificuldades pertinentes à realização de uma avaliação de efetividade vão desde as, aparentemente, mais simples como a obtenção de informações sobre a política e sobre a população analisada, até as metodologicamente mais complexas, que implicam na necessidade de analisar isoladamente o efeito de uma única política na melhoria da qualidade de vida do público atingido.

Portanto, este tipo de trabalho torna-se difícil, pois teria que realizar uma pesquisa “*ex-ante*”, que consiste no diagnóstico do público-alvo antes das ações implementadas pela escola de governo, levando em consideração os objetivos da política e, depois de determinado período de implementação, a realização de uma pesquisa “*ex-post*”, onde avaliaríamos se as ações foram ou não desenvolvidas e seus efeitos repercutidos em benefícios ou não, lembrando sempre da necessidade de isolar outras iniciativas que também objetivassem a melhoria dos serviços públicos ofertados aos cidadãos.



Além do trabalho realizado pela pesquisa “*ex-ante*” e “*ex-post*”, deveríamos coletar dados e informações que garantissem o efeito de causalidade entre as atividades implementadas pela política e a consecução de seus objetivos. Dada a complexidade exigida pela tendência avaliativa de efetividade, não se optou por este modelo para definir os métodos e técnicas a serem utilizados neste trabalho.

No trabalho de pesquisa aqui apresentado, a tendência que colabora na elaboração dos instrumentais é a de eficiência e eficácia.

Por eficiência tem-se o processo que se caracteriza pela relação entre o esforço empregado na implementação de uma determinada política e os resultados por ela obtidos (Figueiredo & Figueiredo, 1996). Por ser a mais factível e rápida de ser realizada, é seguramente a mais aplicada nas avaliações atuais de políticas públicas.

Na perspectiva da eficácia, trabalha-se a relação entre os resultados efetivos de um dado programa e o que havia sido previsto em termos de objetivos e instrumentos explícitos (Figueiredo & Figueiredo, 1986). Refere-se, por exemplo, ao estudo das metas propostas e as metas alcançadas pelo programa.

Nesta tendência, o avaliador estabelece uma comparação entre metas anunciadas por um programa e, com base nas informações obtidas através de pesquisa, relaciona às metas alcançadas, finalizando com a conclusão de sucesso ou fracasso da ação. Esse tipo de avaliação apresenta como maior dificuldade a obtenção e fidedignidade das informações a serem coletadas.

Enfim, o trabalho desenvolvido nessa pesquisa caracteriza-se por uma avaliação de eficiência e eficácia, entendendo que para melhorar precisa-se saber onde se encontram as vulnerabilidades, para que se possa trabalhar na perspectiva de obtenção contínua de melhores resultados. Dessa forma, se imprime um caráter formativo à nossa avaliação, pois a partir do momento que é realizada uma interferência orientada, há uma ampliação da possibilidade de sucesso.



APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Com o objetivo de olhar de forma mais precisa o público atendido pela Escola de Gestão Pública do Ceará em duas instâncias (servidor cursista e gestor que se articula com os saberes trabalhados pela Escola), em 2011 analisou-se 2.243 fichas de avaliações de reações e realizou-se visitas técnicas junto ao corpo de gestores da SEPLAG.

O primeiro olhar (avaliação de reação) consiste num recorte feito ao item “seus conhecimentos sobre os temas abordados antes do curso e após o curso”, presente no instrumento de avaliação de reação utilizado pela Escola de Gestão Pública. No referido documento, outras questões são avaliadas (instrutoria, conteúdo, local do evento e aspectos gerais), contudo, por opção metodológica, definiu-se extrair apenas o item acima mencionado.

Partindo da premissa de que ensinar é, dentre outros objetivos, disponibilizar práticas educacionais de fácil uso e acesso (Eboli, 2004), a Escola de Gestão Pública, busca, com esse recorte, identificar sua eficiência e eficácia quanto aos objetivos definidos para os seus cursos e, conseqüentemente, o cumprimento da sua missão – desenvolver o processo educacional em gestão pública para servidores e empregados públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão.

A tabulação dos resultados obtidos apresentou os seguintes quantitativos:

Seus conhecimentos sobre os temas abordados	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
Antes do curso	4,7%	15,3%	35,5%	30,3%	14,2%
Após o curso	0,6%	1,9%	13,6%	35,4%	48,5%

Tabela 1: Análise da avaliação de reação aplicada pela Escola de Gestão Pública – item “seus conhecimentos sobre os temas abordados”. Fonte: Escola de Gestão Pública. 2012.



Agrupando os percentuais obtidos em função dos conceitos de “bom” a “ótimo”, se observa a existência de uma boa base conceitual por parte do público atendido. Percebe-se ainda que, mesmo num cenário já considerado muito bom quanto a conhecimentos, a participação nos cursos consegue uma elevação considerável de apropriação/refinamento de conhecimentos:

Seus conhecimentos sobre os temas abordados	Bom	Muito bom	Ótimo
Antes do curso	80%		
Após o curso	97,5%		

Tabela 2: Análise da avaliação de reação aplicada pela Escola de Gestão Pública – item “seus conhecimentos sobre os temas abordados”. Fonte: Escola de Gestão Pública. 2012.

Ou seja, antes do curso, 80% dos cursistas já consideravam seus conhecimentos sobre os temas abordados no curso no intervalo de bom a ótimo. Isso, por si só, já é um bom nível de entrada. Contudo, os resultados obtidos após o curso são animadores quanto a eficácia da formação. Observem que se elevou o percentual de conhecimento pós curso em 17,5%, permitindo que o percentual de conhecimento sobre a temática abordada chegue a 97,5% .

O fato do número de cursistas que, antes mesmo da participação nos cursos, já aponta um bom nível de conhecimento sobre as temáticas abordadas poderia causar certa estranheza se não fosse o fato da definição do público alvo antes da realização do curso. Explicando melhor: para efeito de divulgação dos cursos ofertados pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará, elabora-se uma ficha técnica onde detalha-se todas as informações pertinentes ao curso, o público de que deve ser atendido, bem como as orientações para participação. A intenção é que tenhamos em sala de aula profissionais da área correlata ao curso, compreendendo que a formação continuada pressupõe domínio dos conceitos e teorias próprias da área a que se destina.



Feito isso, explica-se o fato de muitos já possuírem certo conhecimento quanto às temáticas constantes no conteúdo programático do curso. Talvez aqui fique a pergunta: se eles já conhecem, por que trabalhar tais conteúdos?

A Escola de Gestão trabalha na formação continuada de profissionais do serviço público que já possuem suas formações iniciais específicas. Portanto, os cursos ofertados assumem aspectos muito mais associados a amadurecimento conceitual, troca de experiências e atualizações acerca dos conteúdos previamente planejados. Não se trata da formação profissional de um servidor leigo, mas a formação de um profissional que já possui expertises próprias do seu fazer diário, sendo a sala de aula espaço para oxigenação da sua prática, além dos outros aspectos já pontuados.

Assim, o fato de elevarmos em 17% nosso quantitativo no tocante a domínio de conhecimento após o curso é motivo de extrema satisfação, pois mesmo num cenário já muito bom, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará consegue avançar rumo a resultados classificados como excelentes. Mesmo excluindo a coluna do conceito bom, entendendo que essa pode ser classificada como o meio termo, os resultados se confirmam e até explicitam mais a percepção da eficácia. Vejamos:

Seus conhecimentos sobre os temas abordados	Péssimo	Regular	Bom	Muito bom	Ótimo
Antes do curso	20%		35,5%	44,5%	
Após o curso	2,5%		13,6%	83,9%	

Tabela 3: Análise da avaliação de reação aplicada pela Escola de Gestão Pública – item “seus conhecimentos sobre os temas abordados”. Fonte: Escola de Gestão Pública. 2012.

Outra confirmação da eficácia obtida pela Escola de Gestão Pública está na análise dos resultados da coluna destinada à classificação do péssimo e regular. A queda vertiginosa do percentual que considerava seus conhecimentos sobre os temas abordados antes do curso no agrupamento de péssimo a regular passa de 20% para 2,5%, indicando o sucesso da atividade formativa. Observe o agrupamento abaixo:



Seus conhecimentos sobre os temas abordados	Péssimo	Regular
Antes do curso	20%	
Após o curso	2,5%	

Tabela 4: Análise da avaliação de reação aplicada pela Escola de Gestão Pública – item “seus conhecimentos sobre os temas abordados”. Fonte: Escola de Gestão Pública. 2012.

Passando para o segundo “olhar” alvo dessa pesquisa, nos deteremos agora a apresentação e análise das entrevistas realizadas com os gestores da SEPLAG, cuja competência, dentre outras atribuições, está a de gerir corporativamente os processos pertinentes a cada eixo temático desenvolvido pelos cursos ofertados na Escola de Gestão Pública.

As entrevistas foram realizadas no período de 19/12/2011 a 18/01/2012 e tiveram como objetivos o levantamento das demandas de formação e o conhecimento do feedback do trabalho desenvolvido pela Escola de Gestão Pública, desde sua criação, em abril de 2009.

Foram visitadas 08 coordenadorias da SEPLAG, das 12 existentes, e uma Assessoria, sendo elas: Coordenadoria de Estratégias de Tecnologia da Informação e Comunicação (COETI); Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado (COMGE); Coordenadoria de Recursos Logísticos e Patrimônio (COPAT); Coordenadoria de Gestão de Compras (COGEC); Coordenadoria de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTEC); Coordenadoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (CPLOG); Coordenadoria de Gestão Previdenciária (CPREV); Coordenadoria de Cooperação Técnico-Financeiro (COTEF) e; Assessoria Jurídica (ASJUR).

Quanto as demais, em função da agenda dos seus coordenadores, não houve possibilidade espaço para a realização da pesquisa. São elas: Coordenadoria de Gestão de Pessoas (COGEP); Coordenadoria de Perícia Médica; Coordenadoria Administrativo-Financeira e Unidade de Gerenciamento de Projetos (que possui status de coordenadoria).



Previamente os gestores foram comunicados da visita, até para efeito de agendamento, e informados dos assuntos que seriam tratados. Isso oportunizou um trabalho mais democrático, pois no momento da entrevista alguns gestores optaram por envolver sua equipe e outros colheram as informações previamente, e, na ocasião, falavam em nome da sua equipe. Tal encaminhamento não foi trabalhado no momento do agendamento, mas agregou uma fala coletiva e, portanto, mais próxima da realidade.

Dentre os relatos registrados, os mais recorrentes apontam que a Escola de Gestão Pública tem apoiado o trabalho das coordenações diante das necessidades de capacitações e que os cursos estão contemplando o alinhamento entre teoria e prática, favorecendo a aprendizagem do seu público e, conseqüentemente, melhorando a realização do trabalho.

Diante das visitas realizadas e o contato direto com os vários profissionais, a Escola de Gestão Pública teve a oportunidade de perceber sentimentos de interesse, entusiasmo e aceitação por parte da maioria, traduzindo-se em reconhecendo de que a criação da Escola de Gestão Pública foi um grande salto na formação dos servidores públicos do Ceará, contribuindo no fortalecer da gestão das instituições.

No relato, ficou nítido o entendimento da eficiência dos cursos realizados pela Escola de Gestão Pública. Isso pode ser exemplificado através do relato de uma determinada coordenadoria: **“os processos estão sendo melhores instruídos, resultado das formações realizadas pela EGP”** (citado na visita da CPREV).

Isso sinaliza que a Escola está cumprindo sua missão. Mais ainda, revestindo a capacitação de essencialidade para responder os desafios frente às grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento, caracterizando-se, portanto, de um espaço de formação estratégico para instituições públicas, pois transita entre o teórico e prático, permitindo que o “fazer” seja acompanhado do “pensar para fazer melhor”.

Nessa linha, Lima (2004) ressalta que os programas de educação empresarial devem aproximar-se do ambiente de trabalho de forma mais efetiva e o educando, além de aprender o “know-how”, necessita aprender também as razões pelas quais o seu trabalho pode ou deve ser feito.



O processo educacional nas empresas passa a ter, por missão, ensinar o educando a pensar e a fazer autocrítica. “É por isso que os programas de treinamento têm utilizado muito práticas chamadas interativas” (Malvezzi apud Boog, 1994, p. 29-30).

Outros elementos identificados como aspectos positivos das ações desenvolvidas pela Escola de Gestão Pública são: compromisso da equipe da escola de gestão; cursos de boa qualidade, alinhando teoria e prática; organização nas rotinas; bom nível dos instrutores

Neste sentido, compreendemos que a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará tem grandes desafios e um enorme papel a cumprir para o desenvolvimento do Estado, pois em termos de política de gestão de pessoas, a capacitação tem um espaço decisivo no serviço público, sobretudo se considerarmos o Estado como uma organização dotada de uma pluralidade de funções que estão se transformando continuamente; o que demanda um processo de capacitação e qualificação dos seus agentes, no mesmo ritmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Trabalho **Avaliação das ações da escola de gestão pública do estado do ceará: dois olhares, múltiplas possibilidades**, consiste num exercício rumo ao amadurecimento que uma atividade avaliativa demanda. Trata-se, portanto, de um ensaio sobre a identificação de inúmeras possibilidades de sucesso da escola, reveladas a partir da avaliação. Precisamos saber onde estamos para que tenhamos clareza de onde precisamos ir, agregando na caminhada aprendizagens próprias de uma avaliação com caráter formativo.

Associado ao entendimento acima exposto registra-se que o Governo do Estado do Ceará segue o modelo de gestão por resultado o que, fatalmente, implica em acompanhar, avaliar e, quando necessário, articular correções de rotas com vistas ao alcance dos melhores resultados num menor espaço de tempo e com menores recursos envolvidos, ou seja, otimizar processos. Assim sendo, a atuação da Escola de Gestão Pública, além de ser requisitada para a implementação de possíveis atividades corretivas que demandem formações continuadas, tem ainda que estar alinhada a essa concepção, praticando ela mesmo a gestão por resultado.



Todo esse alinhamento demonstra não só a sintonia que as instituições do poder executivo estadual cearense vivenciam, mas também denota o respeito pela coisa pública que todo e qualquer gestor deve manifestar, respeitando, portanto, recurso financeiro, humano, patrimonial e, por último, mas representando o que existe de mais importante: o cidadão.

Dessa forma a pesquisa desenvolvida possibilitou ao núcleo gestor da escola e a seu corpo técnico um olhar para além da satisfação que os resultados apontaram, mas agregou outras possibilidades e entendimentos, agora listadas:

- A percepção de resultados satisfatórios não deve gerar acomodação, mas provocar a definição de novos objetivos e metas, tendo sempre como foco o aperfeiçoamento dos processos desenvolvidos por esta Escola.
- A utilização de diferentes instrumentos associado a pluralidade de público investigado democratiza o processo avaliativo, permitindo outras lentes, enriquecendo o resultado final.
- A escuta do gestor, dada a sua importância, uma vez que representa aquele que lida com o resultado direto do trabalho da escola, deve ser periódica. Isso fortalece o canal que a Escola deve manter com aquele que muito tem a contribuir com a qualidade do processo em questão.
- O instrumento de avaliação de reação pode ser aperfeiçoado no sentido de identificação de outros elementos importantes no *ex-ante* e *ex-post*, extrapolando o conhecimento do assunto abordado. A citar como exemplo o saber fazer.

Portanto, fica o desafio para essa Escola, pois a ação educativa não tem o direito, dada a sua importância no processo de exercício da cidadania, de se acomodar em seu fazer. O olhar para trás nos diz da caminhada e permite a crítica ao presente, também deve servir para a correção dos erros, permitindo a constante renovação de práticas e, conseqüentemente, a oferta de um serviço público qualificado e ágil, de acordo com a missão dessa instituição.



REFERÊNCIAS

ARRETCHE, Marta T. S.; BRANT, Maria do C. Tendências no estudo sobre avaliação. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, IEE, 2006.

COSTA, Frederico L.; CASTANHAR, José C. Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, 37 (5), set./out., 2003.

DUTRA, J. S. Desenhando programas de desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais. In M. Eboli (Org.) **Coletânea Universidades Corporativas**: educação para as empresas do sec. XXI (PP. 136-147. São Paulo: Schmukler. 1999.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas. 2004.

FIGUEIREDO, Marcus Faria; FIGUEIREDO, Argelina Maria Cheibub. Avaliação política e avaliação de políticas: um quadro de referência teórica, in: **Textos IDESP**, no. 15, 1986, mimeo.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: _____. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente. V-1, p.133-146. 2002.

LIMA, Marcos Antonio Martins (org.) **Educação, competências e desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

LOBO, Thereza. Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais**: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, 1998.

MANNHEIN, K; STEWART, W.A.C. **Introdução à Sociologia da Educação**. São Paulo: Cultrix, 1962.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campos; 1997.

SOUZA, Y. S. **Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional** – ERA – eletrônica, V-3, N.1. art. 5. 2004.

SPENDER, J. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. (PP. 27-49). São Paulo: Atlas. 2001.



AUTORIA

Filomena Maria Lobo Neiva Santos – Pedagoga (UNIFOR), com Especialização em Planejamento Educacional (UFC), Dinâmicas Grupos na Escola e na Empresa (UNIFOR) e Gestão Escolar (UDESC). Atualmente é Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Endereço eletrônico: lana.neiva@egp.ce.gov.br

Flora Maria Carneiro Teles – Pedagoga (UFC), com Especialização em Planejamento Educacional (UECE). Atualmente é Coordenadora Pedagógica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Endereço eletrônico: flora.teles@egp.ce.gov.br

Germânia Kelly Furtado Ferreira – Pedagoga (UECE), com especialização em Informática Educativa (UECE) e Mestrado em Computação (UECE). Doutoranda em Ciências da Educação (UMINHO-Pt). Atualmente é Orientadora da Célula de Educação Presencial da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Endereço eletrônico: germania.kelly@egp.ce.gov.br

Marcos Antônio Seixas de Melo – Graduado em Administração de Empresas (UNIFOR), com Especialização em Gestão Escolar (UECE), Gestão e Avaliação (UFJF) e Mestrando em Administração e Controladoria (UFC). Atualmente é Auxiliar Técnico da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará.

Endereço eletrônico: marcos.melo@egp.ce.gov.br

