

A FORMAÇÃO CONTINUADA EVOLUI: A HISTÓRIA DO PFC DE PERNAMBUCO

Vânia M. Arruda Campos
Juliana Rego Dias Leite
Marcos Antonio Alves dos Santos



A FORMAÇÃO CONTINUADA EVOLUI: A HISTÓRIA DO PFC DE PERNAMBUCO

Vânia M. Arruda Campos
Juliana Rego Dias Leite
Marcos Antonio Alves dos Santos

RESUMO

Não são poucos os desafios que as instituições públicas enfrentam, para o desenvolvimento das funções cotidianas, tais como o complexo ambiente da gestão pública, o foco na gestão por resultados, e a forma de gerir e proporcionar múltiplos e contínuos conhecimentos em torno da referida dinâmica corporativa.

No enfrentamento de tais desafios, o Estado do Pernambuco, através do Instituto de Gestão Pública Governador Eduardo Campos, implantou em 2011 o Programa de Formação Continuada- PFC, para atuar e colocar em prática a profissionalização do seu capital humano, especificamente, os profissionais da carreira de gestor governamental de planejamento, orçamento e gestão - GGPOG para que estes pudessem conduzir, com eficiência, as diversas tarefas a eles inerentes no Modelo Todos por Pernambuco.

Tendo como base metodológica o Treinograma de Azoubel, o PFC foi construído a partir do compromisso na preparação continuada e integral do gestor governamental, como parte de um Programa maior de formação da mão de obra necessária para a operacionalização do Modelo de Gestão do Estado. O PFC teve como paradigma central a ideia de que a formação integral do GGPOG abrange não apenas a proficiência nos conhecimentos técnicos específicos, imprescindíveis para execução das tarefas, mas também a instrumentalidade básica para o exercício das funções e os conhecimentos voltados à formação do profissional generalista, com temas gerais que envolvem tanto a teoria da administração pública quanto a gestão de equipes de



trabalho. Os cursos, desde então, têm nível de aprofundamento compatível com pós-graduações.

Ao longo do tempo, o PFC foi sendo expandido, muito em função dos resultados positivos obtidos: passou a atender também à demanda de outros profissionais do Estado, interessados em conteúdos de alto nível ligados à administração pública; construiu parcerias com Instituições de Ensino Superior para provimento de instrutores titulados para cursos específicos; e, mais recentemente, desenvolveu outros instrumentos e mídias voltados à leitura, à pesquisa e à produção, entre os GGPOGs, de conteúdos ligados à Gestão Pública.



1. INTRODUÇÃO

A gestão pública vem passando por um profundo processo de transformação em resposta às novas exigências da sociedade, o que demanda dos governantes a necessidade de repensar e reelaborar os meios de gerenciar e adequar o perfil dos seus gestores e servidores públicos a essa nova realidade.

O grande e complexo desafio da administração pública brasileira é aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. Verifica-se, na literatura, que uma economia dinâmica depende da eficiência em seu setor público, demonstrando uma correlação direta entre o desempenho econômico e o funcionamento confiável da administração (KARMACK, 2004, p.12). Diante deste cenário, a busca pelo aperfeiçoamento de servidores deve ser considerada uma ação permanente, pois contribui para a melhoria da qualidade do serviço público e, conseqüentemente, para ampliar a competitividade do país, de forma a promover um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Parry (1996) conceitua competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Nesse sentido, percebe-se a imprescindibilidade da aquisição contínua de novos saberes, do estímulo à produção e da fruição de conhecimentos sobre o tema, bem como da criação e manutenção de interfaces com os vários atores da gestão pública. A formação do gestor e o desenvolvimento de suas competências tornam-se matérias essenciais para compor o cenário político, econômico, social e cultural do país, que a cada dia apresenta mudanças visando à transparência, eficiência, eficácia, efetividade e *accountability* no âmbito da administração pública brasileira. Logo, cada órgão público deve se preocupar em identificar estas competências, avaliá-las e fazê-las evoluir.

No estado de Pernambuco, a profissionalização da gestão pública ganhou um novo impulso com a concepção e desenvolvimento do Modelo de Gestão Todos por



Pernambuco. O Modelo, implementado em 2007, foi instituído legalmente em 2009 pela Lei Complementar 141 (dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco). Para que pudesse funcionar adequadamente e se aprimorar continuamente, seria imprescindível a presença de profissionais capacitados aos novos desafios impostos.

A primeira iniciativa para estruturar o arcabouço legal imprescindível à institucionalização do Modelo Todos por Pernambuco foi à criação, ainda em 2008, de carreiras exclusivas de Estado, específicas para a condução de suas práticas - Analista de Gestão Administrativa (AGAD) - Analista de Controle Interno (ACI) – Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão (APOG), através da edição de Leis Complementares. E para atender às necessidades de implantação e operacionalização do Modelo de Gestão Todos por Pernambuco, identificou-se que uma das premissas fundamentais seria a formação de capital humano específico, capaz de conduzir, com eficiência, as diversas tarefas inerentes ao Modelo Integrado de Gestão, sendo instituída para esses cargos públicos, no escopo das Leis Complementares que disciplinaram sua criação, a remuneração variável, possibilitando que esses profissionais percebessem, além do salário básico, Adicionais de Formação Continuada e Instrutoria, sendo regulamentado o Adicional de Incentivo à Qualificação Profissional (AIQP) que determina para os profissionais o cumprimento de ações de capacitação em áreas afins à sua atuação, na condição de docente ou discente, que totalizem uma carga-horária mínima de 60 horas/aula, por ano.

Neste contexto, as atividades ligadas à planejamento, orçamento e gestão ficaram sob a responsabilidade da carreira estadual de Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão, criada através da Lei Complementar nº 118/2008, que passou a denominar-se Gestor Governamental - Especialidade Planejamento, Orçamento e Gestão (GGPOG) por força da Lei Complementar nº 267/2014.

Para atender o cumprimento das ações de capacitação das referidas carreiras de estado as Secretarias de Controle Interno e de Administração optaram por prover, a seus respectivos Analistas, cursos da grade regular do Programa de Educação Corporativa do Estado, operacionalizados pelo CEFOSPE, composta por cursos



presenciais, ensino à distância, palestras e oficinas não específicos, disponíveis ao conjunto de servidores públicos.

No que tange as ações voltadas para capacitação específica dos GGPOGs, a Secretaria de Planejamento e Gestão optou por outra estratégia: a construção de uma grade de cursos customizada, específica para um público, em média, detentor de um currículo acadêmico já bem consolidado. Em avaliação verificou-se a impossibilidade de atendimento imediato a esse público pelo Programa, pois o Centro de Formação de Servidores de Pernambuco (Cefospe) não contemplava, em sua grade, cursos necessários ao aprimoramento do exercício das funções de planejamento, orçamento e gestão no grau de profundidade desejado.

Isso resultou em um desafio: preparar profissionais com demandas diferenciadas de conhecimento para o alcance dos resultados esperados. Nesse sentido, optou-se por desenvolver, no âmbito do Instituto de Gestão, vinculado a Secretaria de Planejamento e Gestão, não só um programa específico para a formação continuada desses novos servidores, com cursos diferenciados e adequados às características particulares dessa carreira, mas também toda uma lógica de desenvolvimento de profissionais envolvidos com a Gestão Pública no Estado, consubstanciada em um contexto maior. Esse programa está inserido em um contexto maior de formação ampla e holística de capital humano necessário à operacionalização do Modelo, plenamente alinhado aos ditames e orientações do PEC, o Programa de Formação de Capital Humano (PFCH). Idealizado pelo Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos, esse Programa concentra seus esforços em três eixos:

1. Na montagem de uma lógica de atendimento a todo o conjunto de profissionais diretamente envolvidos com o desenvolvimento do Modelo de Gestão Todos Por Pernambuco e da gestão pública em Pernambuco;
2. No desenvolvimento de conteúdos, capacitações e atividades diferenciados, compatíveis com as diferentes funções exercidas pelos profissionais de gestão pública do Estado;



3. Na articulação de atores e na montagem de conteúdos que possibilitem aperfeiçoamento técnico, gerencial e instrumental dos profissionais que constituem o público-alvo do programa.

O presente trabalho se propõe a apresentar o contexto que fundamentou a criação do Programa de Formação Continuada (PFC), no âmbito do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos (IG), descrever sua metodologia, seus resultados, exemplificando as soluções encontradas e melhorias, e apontar desafios a serem ainda equacionados.

2. OBJETIVOS

Em 2011, partindo da estratégia escolhida pela Secretaria de Planejamento e Gestão para a formação continuada da sua força de trabalho, especificamente, para os Gestores Governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão - GGPOG, foi desenvolvido pelo Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos - IG, o PFC - Programa de Formação Continuada, tendo como objetivo principal atuar e colocar em prática a profissionalização do seu capital humano, para que estes pudessem conduzir, com eficiência, as diversas tarefas a eles inerentes no Modelo de Gestão Todos por Pernambuco, bem como atender também às principais disposições da Lei Complementar 118, de 26/06/2008, e o disposto na Lei Complementar 214 de 31/10/2012, Art. 4º, que determina a necessidade de ações de capacitação para essa carreira, que totalizem, pelo menos, 60 (sessenta) horas-aula anualmente, em áreas ligadas às suas atuações, e que o cumprimento se traduza em parcela remuneratória.

O PFC está sob a administração do IG, em cumprimento ao art. 2º, XII, do Decreto 37.828/2012, competindo a este, dentre outras atividades, elaborar, operacionalizar e supervisionar a estruturação de cursos de formação e de aperfeiçoamento profissional, e as atividades de treinamento e desenvolvimento técnico nas áreas relacionadas com a gestão pública estadual, voltados para o aprimoramento da gestão e para a formação continuada dos GGPOGs, profissionais da área e membros da alta administração.



O Programa de Formação Continuada foi estruturado de forma a: i) supervisionar a capacitação, formação continuada e desenvolvimento cognitivo permanente dos GGPOGs através da oferta direta e/ou validação de um portfólio de cursos customizado para cada GGPOG, no qual a lista de cursos de cada profissional gerada a partir de critérios de análise individualizados; e ii) estruturar grades distintas de cursos, aglutinando capacitações voltadas para a “instrumentalização básica” do gestor, a apropriação de “técnicas de gestão” e a aquisição de conhecimentos “específicos” para a realização de suas tarefas do dia a dia.

Destacamos a seguir as premissas básicas do PFC.

- Alinhamento com o Mapa da Estratégia do Governo, especificamente no Objetivo Estratégico - *Disseminar a gestão pública eficaz, ampliar o apoio aos municípios e promover a valorização permanente dos servidores, que detém atrelado, a Meta de Promover o desenvolvimento e implementação de Planos de Capacitação Permanente para os atores envolvidos com o Modelo de Gestão.*
- Alinhamento com o Programa de Educação Corporativa da SAD
- Compromisso na preparação integral do GGPOG e não no simples cumprimento de carga horária mínima exigida em Lei
- Foco não apenas nos saberes necessários à área de lotação dos Gestores Governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão, mas também em conhecimentos voltados à formação do profissional generalista, na gestão do negócio e de pessoas, bem como em conhecimentos comportamentais.
- Cursos em nível avançado com conteúdo e abordagem semelhantes aos módulos de cursos de Pós-Graduação
- Instrutores com formação mínima de especialistas
- Utilização sempre que possível de Instrutores Internos – com base na orientação técnica e alinhamento com o Programa de Educação Corporativa da Secretaria de Administração - SAD
- Certificação emitida pelo Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos - IG e quando for o caso pela Instituição de Ensino Superior - IES contratada



3. METODOLOGIA

3.1. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

Buscando atuar de forma diferenciada e atendendo as principais premissas do PFC, foram realizados pela Secretaria Executiva de Desenvolvimento do Modelo de Gestão (SEDMG), através do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos, estudos literários e benchmarking, o que permitiu a identificação de uma ferramenta denominada Treinograma de Azoubel. A referida ferramenta foi desenvolvida pela Petrobras, por Claudio Azoubel, e aplicada na Refinaria Landulfo Alves, na Bahia, para acompanhar o desenvolvimento dos seus empregados.

O Treinograma de Azoubel, na sua sistemática original, identifica o déficit funcional, ou seja, a distância que separa a qualificação necessária ao exercício da função da qualificação real daquele que a exerce. O IG aprofundou seus conhecimentos nesta técnica e realizou algumas customizações, de acordo com a sua necessidade, para uso na Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. Com isso, desenvolveu uma análise estatística, denominada “Sistema Treinograma”, que gera um portfólio de capacitações individualizado a ser cumprido anualmente por cada GGPOG. Esta análise inicial é encaminhada ao responsável da área correspondente para validação e autorização dos cursos previstos para a sua equipe.

Seguindo a referida linha de ação, a metodologia do PFC parte, inicialmente, do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) que identifica de forma individualizada as necessidades de capacitação de cada profissional para as diferentes atividades realizadas. Esta necessidade se baseia no mapeamento do nível de proficiência ideal para cada uma das atividades desempenhadas numa determinada área de atuação, tendo como base o nível, a complexidade e a importância de cada um dos conhecimentos específicos necessários para o profissional. De posse desse levantamento, priorizam-se os treinamentos e monta-se uma grade “ótima” de cursos, abrangendo o atendimento ao maior número possível de necessidades individualizadas de formação profissional.



Vale salientar que a seleção anual dos cursos para cada profissional, realizada automaticamente pelo sistema, considera prioritariamente aqueles com alta importância para as áreas, que exigem conhecimentos profundos dos seus executores, como também aqueles nos quais foi detectado um menor grau de conhecimento por parte dos profissionais. Estes cursos são dispostos em ordem decrescente de prioridade, com base na adequação às reais necessidades de treinamento.

Figura 1. Priorização dos Cursos



Diante do exposto, vê-se que a metodologia utilizada pela Seplag para o Levantamento das Necessidades de Treinamento dos seus profissionais¹, bem como para a elaboração do seu Programa de Formação Continuada, diferencia-se da proposta tradicional de oferta de cursos nas organizações, em que os participantes são normalmente alocados numa programação de cursos preestabelecida e sem relação com as reais necessidades, a partir da sua disponibilidade de horário ou interesse pessoal. Vale ressaltar que, no caso específico do PFC da Seplag, o calendário de cursos proposto quando da aplicação da metodologia deve ser realizado

¹ As tarefas, atividades e projetos desenvolvidos pelo corpo de profissionais da SEPLAG, é iterativa, devendo ser conduzida de acordo com o Ciclo de Gestão de Políticas Públicas, tendo como base as fases de formulação, implementação, monitoramento e avaliação. Para cada uma dessas etapas são alocados profissionais que desempenham tarefas específicas e que exigem conhecimentos diferenciados e direcionados. Ocasionalmente, à necessidade de capacitação em conhecimentos direcionados e diferentes e cada vez mais avançados, para desempenho das atividades e tarefas, que a cada ano tornam-se mais amplas e com necessidade de maiores e melhores conhecimentos.



pelo indivíduo em até três anos, período em que a metodologia será novamente aplicada para a definição de novos cursos, tornando realidade a formação continuada de seus profissionais.

É de extrema importância ratificar que, para utilizar a metodologia em sua completude, é fundamental o levantamento aprofundado e cauteloso² de alguns conhecimentos prévios, pois estes servirão de base para o estudo, são eles: a definição de saberes essenciais à função a ser desempenhada, a construção de uma matriz ideal de saberes para a correspondente função e a construção de uma matriz real de saberes do profissional.

Na Seplag, com a aplicação da metodologia de maneira adequada, são levantados não apenas os conhecimentos específicos de cada Secretaria Executiva, mas também aqueles considerados úteis para a carreira de GGPOG.

3.2. PÚBLICO ALVO – GRADE DE CURSOS

O PFC, para seu público alvo principal – GGPOG, não tratasse apenas de grades de cursos e treinamentos pontuais, que são colocados a disposição e inscrições são realizadas, mas sim, um conjunto de capacitações que são ministradas ao longo do período, visando preparar a força de trabalho específica, gerando grades individualizadas, sendo possível obter para o PFC do profissional grades de cursos segmentadas, abaixo especificadas com seus respectivos conceitos e exemplificações:

Grade Instrumental: Cursos que visam gerar ou aprimorar conhecimentos para suprir necessidades de “tocar” as rotinas. São cursos instrumentais, e que todo analista deve realizar. Exemplos. Excel Avançado; PowerPoint; MS Project; Access, Estatística Básica com MS Excel.

² Inconsistências na alimentação de qualquer desses dados poderão refletir necessidades de treinamento distintas das reais; por isso, a importância em se realizar esta atividade com bastante prudência.



Grade Específica: Cursos alocados na referida GRADE visam gerar e aprimorar conhecimentos inerentes a área de atuação de cada analista. Exemplos: Gestão de Convênios; Indicadores do Modelo; Georeferenciamento; Elaboração de Pareceres Técnicos.

Grade Técnica em Gestão: Os cursos visam apresentar temas ligados às práticas e ferramentas de administração e gestão pública e cursos inerentes a área comportamental. Exemplos: Avaliação das políticas Públicas; Técnicas de Consultoria; Técnicas de Negociação; Orçamento e Finanças Públicas; Desenvolvimento de equipes.

Além dos cursos identificados nas grades, a aplicação da metodologia, possibilitou elencar também, para o PFC atividades distintas, tais como palestras e outras dinâmicas, importantes para complementar a formação continuada dos gestores, principalmente na sua ambiência à Seplag e ao serviço público.

Destaca-se também que o PFC não tem como seu público alvo apenas o GGPOG. Os cursos estendem-se para a formação de recursos humanos em todas as áreas de competência da Seplag, bem como das instituições parceiras, e profissionais de outros órgãos e áreas do Governo, possibilitando a troca de experiências. A estratégia, além de solidificar o alinhamento do PFC com o Mapa da Estratégia do Governo, no que tange a disseminar a gestão pública eficaz, ampliar o apoio aos municípios e promover a valorização permanente dos servidores, tem-se a ampliação do público alvo do PFC, inclusive para os técnicos e gestores das prefeituras municipais de Pernambuco. A referida ação permitiu ao longo do processo, além da otimização de recursos voltados para a ampliação dos padrões de eficácia, eficiência e efetividade da administração pública estadual, passou a gerar um ambiente de permanente capacitação, pesquisa e inovação nos órgãos e entidades governamentais, reforçadas pela necessidade de formação de capital humano para conduzir, as diversas tarefas inerentes ao Modelo Integrado de Gestão, contribuindo em profissionalizá-lo cada vez mais.

3.3. VALIDAÇÃO DE CURSOS EXTERNOS – PARCERIAS



Além dos cursos ministrados internamente por instrutores do próprio governo e dos cursos contratados ministrados por Instituição de Ensino Superior (IES), o PFC também agrega cursos da grade de outras Escolas de Governo ou mesmo de outras instituições do mercado privado. Para tanto, o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos, buscando solidificar ainda mais suas ações na educação e qualificação profissional do seu capital humano de forma continuada, detém acordos de cooperação técnica com outras escolas de formação de capital humano do Estado, em regime de mútua colaboração, tais como a Escola de Contas Públicas Barreto Guimarães, do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), e a Escola Superior de Administração Fazendária, da Secretaria da Fazenda (SEFAZ).

Os cursos estão sempre voltados para a formação de recursos humanos nas áreas de competência da Seplag e das instituições parceiras. Isto acontece mediante a concessão de vagas em cursos já formatados e incluídos nas grades anuais ou em formação de turmas específicas, quando da identificação da necessidade. Ou seja, da mesma forma que os parceiros possibilitam que os profissionais da Secretaria de Planejamento e Gestão participem dos seus cursos, a Seplag também disponibiliza vagas para servidores de outras secretarias ou entes estatais participarem dos cursos formatados pelo Instituto de Gestão, mediante alinhamento prévio.

A referida linha de ação vem permitindo ao longo de sua aplicação um ambiente de permanente capacitação, sendo possível a promoção da troca de experiências e conhecimentos entre os diversos setores da gestão pública governamental, ampliação do portfólio de cursos na oferta para os servidores tanto do PFC quanto das Instituições Parceiras, conquistando novos conhecimentos e garantindo benefícios compartilhados, bem como a redução de custos de formação dos servidores (*preenchimento de lacunas na capacidade de produção*) sem perder qualidade neste processo, sendo possível também a introdução de novas formas e métodos de aprendizagem por meio de ações na modalidade EaD, e outros ambientes de ensino-aprendizagem tais como palestras, seminários e workshops, além da oferta de conhecimentos proporcionada por parceiros ou outras entidades públicas e privadas.



Destaca-se ainda dentro do contexto, que além dos cursos realizados pelas instituições parcerias, temos dentro da composição do PFC os chamados Cursos Complementares para Validação. Na referida modalidade os profissionais da Seplag, podem realizar treinamentos e cursos em entidades privadas ou públicas, desde que aderentes aos temas considerados relevantes para a formação continuada do profissional Seplag, e esses após passar por um processo padrão de análise, também são contabilizados na contagem de carga horária para fruição do AIQP, no caso do GGPOG.

3.4.DEFINIÇÃO DE INSTRUTORES

Outro ponto de destaque e de fundamental importância é a identificação do corpo de instrutores, que devido ao caráter inovador e elevado grau de complexidade do PFC da SEPLAG/PE, precisa de instrutores com reconhecida capacidade didática e técnica na temática do curso, tanto aqueles contratados pela Instituição de Ensino Superior – IES, quanto os instrutores internos selecionados, O IG viu-se então diante de outro desafio: atender a esta demanda por meio de uma instrutoria qualificada, visando permitir a capacitação real de seus profissionais nos cursos propostos e, conseqüentemente, proporcionar aumento de produtividade em seus processos. Dessa forma, optando-se por ter instrutores com capacitação mínima de especialista, passando o Instituto a direcionar seus esforços no sentido de identificar instrutorias apropriadas para a realização da grade de cursos oferecida pelo PFC, seja interna ou externamente.

Preferencialmente, para execução dos cursos da Grade Especifica são selecionados instrutores dentro da estrutura da Seplag ou do próprio governo, não só pela experiência da aplicação dos conteúdos no dia a dia da organização Estado, como também pela racionalização de custos. Neste caso, são selecionados servidores de notória especialidade – tanto da Seplag, quanto de outros órgãos do Estado – com habilidades em instrutoria e andragogia, além de profundos conhecimentos da aplicação empírica, no modelo de gestão vigente no Estado, dos conceitos e técnicas relativos aos cursos a serem ministrados.



Para os cursos segmentados nas grades técnicas em gestão e os comportamentais, bem como alguns da grade instrumental e específica, em que não é possível a instrutoria interna, o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco Governador Eduardo Campos coordena a identificação, no mercado, de organizações de Ensino Superior (IESs) detentoras de um quadro de profissionais (professores e consultores) composto por especialistas, mestres e doutores com comprovada experiência em educação corporativa e gestão de pessoas. O processo de contratação ocorre mediante licitação, na qual é solicitado que os cursos possuam características e qualificação com base nos níveis ministrados nos módulos de cursos de especialização. Nessas contratações, compete ao IG a definição de conteúdo, de carga horária e dos ementários das disciplinas a serem ministradas.

Ainda no que tange à instrutoria, uma etapa importante do PFC é o planejamento contextual dos cursos, que é realizado tanto na instrutoria interna quanto na contratação de IES. Trata-se da realização de reuniões com os docentes selecionados, com antecedência mínima de 30 dias à realização de cada curso, para planejamento e entrevistas com os instrutores visando: a) identificar o contexto das atividades de trabalho dos participantes e o perfil da turma que será formada; b) customizar a abordagem, dinâmica e ementas dos cursos conforme informações discutidas; c) analisar o nível de conhecimentos prévios dos participantes; d) definir conteúdo para elaboração do plano de curso, formato e escopo do material didático - impresso ou em mídia digital. Este procedimento acontece para proporcionar o alinhamento do conteúdo e da didática a serem aplicados pelos docentes quando da realização do treinamento, a fim de tentar assegurar o nível de qualidade exigido pelo Programa de Formação Continuada.

4. RESULTADOS - IMPLEMENTAÇÕES

Ao longo do tempo, o Programa foi sendo expandido, muito em função dos resultados positivos por ele obtidos: passou a atender também à demanda de outros profissionais do Estado, interessados em conteúdos de alto nível ligados à administração pública; construiu parcerias com Instituições de Ensino Superior para



provimento de instrutores titulados para cursos específicos; bem como com outras escolas de governo, e, mais recentemente, desenvolveu outros instrumentos e mídias voltados à leitura, à pesquisa e à produção, entre os Gestores Governamentais, de conteúdos ligados à Gestão Governamental.

Durante os cinco anos de execução do PFC, puderam ser visualizadas avaliações extremamente positivas, haja vista desde 2011, uma continuidade nos indicadores de satisfação por parte dos usuários do programa, tanto no contexto geral, quanto no indicador de satisfação de conteúdo técnico, didática e metodologia, apresentarem um percentual médio em torno de 90%. Destacam-se também os resultados apresentados no que tange ao grau de conhecimento sobre o assunto antes e depois dos cursos. Antes dos cursos, 79% dos participantes pontuavam que seus conhecimentos sobre os temas abordados eram regulares, e 21% registram ter bons conhecimentos. Situação que se reverte significativamente após os cursos, onde foram assinalados 21% dos participantes com conhecimentos profundos e 77% apresentando bons conhecimentos, tendo apenas 2% como regular.

Dentre os resultados positivos tem-se também a Auto-avaliação dos participantes – quanto a sua participação e interesse na aula, sendo classificadas como muito boa por 60% dos participantes, e 39% como boa.

No final de 2015, tomando como base a necessidade de criar, implementar e realizar melhorias constantes nos produtos e processos inerentes ao Programa, e para ratificar a necessidade de realizar todas as etapas do Ciclo do Programa de Formação Continuada foi estruturado e implantado um projeto piloto, buscando testar a Sistemática de Avaliação da Eficácia dos Treinamentos do PFC - Programa de Formação Continuada. Foram selecionados alguns cursos específicos, com mais de três meses de realizado, onde foram aplicados questionários junto aos participantes, e aos seus gerentes imediatos. Os resultados apontados foram muito bons, tanto na análise feita pelos participantes quanto na perspectiva dos gerentes. Analisando o curso e os resultados que geraram para sua formação, 15% dos participantes atribuíram nota 10, para os referidos treinamentos, seguidos por 54% que registraram a nota 9. Ao analisar os cursos e os resultados que geraram para as equipes, os gerentes atribuíram uma nota geral média de 9,7 para o PFC.



Dentre outros pontos a pesquisa permitiu também avaliar que, tomando como base os resultados apresentados pelas equipes após os treinamentos, 67% dos gerentes, com participantes nos cursos pesquisados, pontuaram como MUITO BOM, o nível de aplicabilidade das ferramentas e conteúdo dos cursos, para o dia a dia da gerência, seguidos por 33% que classificaram como BOM.

Dentro do seu caráter inovador e elevado grau de complexidade, o PFC pode atender a uma das suas premissas fundamentais, ofertando cursos em nível avançado com conteúdo e abordagem semelhantes aos módulos de cursos de Pós Graduação, com instrutores selecionados e definidos após a reconhecida capacidade didática e técnica na temática do curso, com formação mínima de Especialista, bem como atuou, em um dos seus focos fundamentais: não apenas ofertar cursos para atender a obrigatoriedade de carga horária ou apenas atender os saberes necessários à área de lotação dos Gestores Governamentais de Planejamento, Orçamento e Gestão, mas também em operacionalizar cursos nos conhecimentos voltados à formação do profissional generalista, com entendimento na gestão do negócio, na gestão e trabalhos em equipe, e em conhecimentos comportamentais.

Dialogando com a realidade dos perfis de cada grupo de profissionais, o Programa vem oportunizando formação continuada para atender seu público alvo principal (GGPOG) com entrada em efetivo exercício em quatro períodos diferentes - ANO 2010, ANO 2011, ANO 2014, ANO 2015, atendendo assim a necessidades segmentadas de capacitação e conhecimentos diferentes, com níveis mais avançados e elevados da grade técnica de gestão e comportamental para o GRUPO 2010/2011, e conhecimentos da grade específica envolvendo temas e técnicas acadêmicas, proporcionando suprir a necessidade de capacitação voltada ainda para um número maior de cursos das grades instrumental e específica, para o grupo de servidores com entrada no efetivo exercício de 2014/2015.

Em função dos resultados positivos obtidos, o PFC passou também a atender à demanda de outros profissionais do Estado, interessados em conteúdos de alto nível ligados à administração pública, ocasionando assim a ampliação do seu público alvo.



Dentro do referido contexto, com o intuito de potencializar ainda mais a missão do PFC de produção e fruição contínua de saberes, divulgando conceitos, metodologias e práticas modernas no campo da gestão pública, de uma forma direcionada, o Programa além das ações em sala de aula, com cursos de nível avançado com conteúdo e abordagem semelhantes aos módulos de Pós Graduação ministrados por especialistas, mestres e doutores de instituições de ensino superior contratada, e instrutores internos do próprio Governo, desenvolveu produtos agregados e instrumentos geradores de conhecimento que complementam a capacitação e formação e são colocados a disposição dos profissionais da Seplag. O servidor é impulsionado pelo aprendizado diário e pela necessidade de se desenvolver, a partir de sua interação com o contexto corporativo, onde através de produtos e ações que são colocados a sua disposição, detentores de atributos de usabilidade, confiabilidade e comunicabilidade proporcionam estímulos à leitura, à pesquisa e à produção, enraizando e disseminando conhecimentos de gestão ao seu público e, conseqüentemente, ampliando a capacitação profissional dos seus usuários, permitindo assim a interligação do PFC com outros produtos do Instituto, gerando a complementariedade, na formação do seu público alvo principal, sempre com a participação ativa de GGPOGs.



Em 5 anos de existência o PFC já promoveu 226 cursos, sendo ministradas mais de 4.700 horas/aula, para 875 participantes. Na sua 6ª edição apenas nos meses de janeiro a março de 2016, já foram ministradas uma carga horária total de 116 h/a, distribuídas em 6 cursos com uma média de 25 participantes por curso.

ANO	TOTAL DE CURSOS	TOTAL CARGA HORÁRIA	TOTAL DE PARTICIPANTES
2011	30	500	103
2012	59	1.188	196
2013	48	1.247	102
2014	51	916	192
2015	38	862	281

Fonte: IG

5. CONCLUSÃO

O Programa de Formação Continuada – PFC nasceu de um desafio e constitui a si mesmo um grande desafio. Impulsionar e motivar a consciência da necessidade de formação continuada em gestores e profissionais já com um nível diferenciado de capacitação, não é tarefa das mais fáceis, haja vista, conciliar agendas, conquistar a confiança, apresentar novas abordagens, formas e temas, direcionados na inovação, bem como buscar imprimir o compromisso da possibilidade de mudança pela qualidade na gestão, são ações que inicialmente parecem impossíveis.

Entretanto, apesar de notórias as impossibilidades, o desafio de promover um Programa de Formação com esta complexidade, para um público exigente, terminou por proporcionar resultados que comprovam que através de um modelo moderno que trabalha a capacitação baseada no conceito de trilhas de aprendizagem e formação continuada, com ajustes e implementações ocorridas durante os anos de sua execução, contribuíram para solidificar e aprimorar sua estratégia principal de que a formação integral do GGPOG abrange não apenas a proficiência nos conhecimentos técnicos específicos, imprescindíveis para execução das tarefas, mas também a instrumentalidade básica para o exercício das funções e os conhecimentos voltados à formação do profissional generalista, com temas gerais que envolvem tanto a teoria da administração pública quanto a gestão de equipes de trabalho, bem como a busca



constante pela evolução, pela diversificação e ampliação do valor agregado ao produto formação continuada.

Baseado nesta linha de ação, o PFC da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco, com suas características e processos de capacitação diferenciados, vem reforçando o paradigma do Modelo Integrado de Gestão Todos Por Pernambuco, com os seus resultados ao longo dos anos, mostrando que não se trata apenas de preencher cargos com funcionários de carreira, mas, sim treiná-los e direcioná-los para atuarem em seu propósito fundamental: fortalecer o nível estratégico de governo em suas capacidades de concepção e implementação das políticas governamentais, além de profissionalizar a ocupação dos cargos da Administração Pública, fornecendo as condições para a continuidade das políticas públicas, com responsabilidades do contínuo aprimoramento da gestão pública.

Finalizando, vale o registro do grande progresso realizado, entretanto cabe também uma observação, por se tratar de recursos humanos, que toda mudança, a exemplo do que vem sendo desenvolvido no Estado, está sujeita a um processo permanente de atualização, voltados para aprimorar cada vez mais a forma de qualificação e formação do profissional, conciliando as necessidades da organização com as necessidades de desenvolvimento de seus integrantes, compreendendo e facilitando as inter-relações de sua área com as demais, visando permitir a operacionalização de um programa com atuação integradora, cooperativa e com respeito às diferenças que geram sinergias para o alcance dos objetivos e metas. E, como consequência dessa linha de ação, e com intuito de oportunizar o aprofundamento em temas importantes na formação geral do GGPOG e de todo o capital humano voltado para realização das ações inerentes ao Modelo Integrado de Gestão Todos Por Pernambuco, criando um paralelo com a Grade de cursos Técnico-Gerencial e com o aprofundamento iniciado na Grade Específica, o PFC estará voltado não só na busca da diminuição do hiato apontado nos treinogramas, mas principalmente no desafio de enfatizar suas ações na formação mais generalista, com a introdução de uma nova linha de cursos de média duração, onde é explorado o desenvolvimento do pensamento reflexivo e da argumentação, enfatizados cada vez mais na necessidade dos conhecimentos gerais da moderna gestão pública.





REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. In SANTOS, Rute Paixão dos. **Conhecimentos, habilidades e atitudes 2006.** Disponível Em <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4471/conhecimentos-habilidades-e-atitudes.html#>>. Acessado em: 16/06/15.

KARMACK, E. **Government Innovation Around the World.** *Faculty Research Working Papers Series, RWP04-010, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation, Kennedy School of Government, Harvard, 2004.*

PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 118, de 26 de junho de 2008. **Dispõe sobre a criação da Carreira de Planejamento, Orçamento e Gestão e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 26 de junho de 2008. Disponível em <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=118&complemento=0&ano=2008&tipo=&url=>>>. Acessado em 15/06/15.

_____.Lei Complementar nº 214, de 31 de outubro de 2012. **Fixa novos valores de vencimento base do cargo público que indica, e determina outras providências.** Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 31 de outubro de 2012. Disponível em <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=214&complemento=0&ano=2012&tipo=&url=>>>. Acessado em 15/06/15.

_____.Lei Complementar nº 267, de 03 de abril de 2014. **Altera as Leis Complementares nº 117, 118 e 119, de 26 de junho de 2008.** Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 03 de abril de 2014. Disponível em <<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=267&complemento=0&ano=2014&tipo=&url=>>>. Acessado em 15/06/15.

_____.Decreto nº 35.408, de 09 de agosto de 2010. **Institui o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras**



providências. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 09 de agosto de 2010. Disponível em <

http://www.cefospe.pe.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=1cf9f4d8-ec7f-45a0-876e-b077251ba5de&groupId=216646>. Acessado em 15/06/15.

_____. Decreto nº 37.828, de 02 de fevereiro de 2012. **Cria o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco** - “GESTÃO/PE” na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 02 de fevereiro de 2012. Disponível em <
<http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=6&numero=37828&complemento=0&ano=2012&tipo=>>. Acessado em 15/06/15.

_____. Decreto nº 42.037, de 13 de agosto de 2015. **Altera a denominação do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco** - “GESTÃO/PE”. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 14 de agosto de 2015. Disponível em <
<http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=301694>>. Acessado em 15/06/15.

_____. Lei Complementar nº 141, de 03 de setembro de 2009. **Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.** Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, PE, 03 de setembro de 2009. Disponível em <
http://www.portais-governo.pe.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=7a90d16b-22f2-40f4-a3ba-3d6ad545a91a&groupId=199085>. Acessado em 15/06/15.

PETROBRAS – RLAM. AZOUBEL, Cláudio. **Treionograma de Azoubel.** Desenvolvimento dos empregados da Petrobras. 1983.

Relatórios Anuais – **Programa de Formação Continuada – 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.** Disponível em <http://www.seplag.pe.gov.br/web/pfc/pfc-relatorios-anuais#&panel1-1>



AUTORIA

Vânia M. Arruda Campos - Instituto de Gestão Pública Governador Eduardo Campos

Juliana Rego Dias Leite

Marcos Antonio Alves dos Santos

