



DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA

Lúcia Maria Gonçalves Siebra¹
Fernanda Maria Diniz da Silva²
Flávia Livino de Carvalho Costa³
Carlos Augusto Paiva Santana Filho⁴
Jordana Carolina Gondim Gonçalves⁵
Virginia Xerez Martins Brasil⁶

RESUMO

O presente artigo apresenta os resultados da pesquisa realizada pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE junto aos seus públicos de interesse e parceiros estratégicos durante o período de isolamento social provocado pela pandemia da Covid 19. Intitulada **Diagnóstico e Prospecção para Desenvolvimento de Competências na Gestão Pública**, a pesquisa tem como objetivos: 1. Diagnosticar as principais problemáticas de desempenho dos servidores e empregados públicos e que geram demandas por capacitação e desenvolvimento de competências em Gestão Pública; 2. Prospecar novas áreas de atuação e modalidades de educação em cenários futuros. Caracteriza-se como qualitativa e exploratória, sendo composta por quatro diferentes estudos, com a utilização de sete diferentes instrumentos, aplicados de forma *online*, direcionados a cada público-alvo previamente definido. Como principais resultados tem-se a avaliação positiva da instituição pelos usuários e parceiros; a crença de que a capacitação colabora para construção de valores e transformação da cultura; abertura dos públicos respondentes quanto às outras modalidades de ensino, além da presencial. Os resultados acerca das temáticas que inspiram as trilhas de conhecimento serão discutidos em outro artigo.

Palavras-chave: Competências; Diagnóstico; Prospecção.

¹ Psicóloga (UFC), Mestre em Administração (FEA-USP), Doutora em Espaço Público e Regeneração Urbana (Universidade de Barcelona – UB). Diretora da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE. Emails: lucia.siebra@egp.ce.gov.br e luciasiebra@gmail.com

² Graduada em Letras (UFC), Mestre em Letras (UFC), Doutora em Letras (UFC), Pós-doutora em Educação (UFC). Professora da rede estadual de ensino. Coordenadora Pedagógica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE. E-mail: fernanda.diniz@egp.ce.gov.br e prof.fernandadiniz@gmail.com

³ Administradora em Marketing (FIC), Especialista em Propaganda e Marketing (FA7). Coordenadora da Assessoria de Desenvolvimento Institucional ADINS da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCE. Emails: flavia.livino@egp.ce.gov.br e flavialivino@gmail.com

⁴ Bacharel em Computação (UFC), Especialista em Gerenciamento de Projetos (Unifor). Analista de Sistemas da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE. Emails: carlos.santana@egp.ce.gov.br e santana.caugusto@gmail.com

⁵ Administradora (UFC), Especialista em Gestão Ambiental (FVJ), Mestre em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFC). Articuladora da Assessoria de Desenvolvimento Institucional ADINS da EGPCE. Emails: jordana.gondim@egp.ce.gov.br e jordanagondim@gmail.com

⁶ Bacharel em Direito (Unifor). Assessora técnica da Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE. Email: virginia.brasil@egp.ce.gov.br



INTRODUÇÃO

As sociedades vivem hoje momento de grande desafio, uma pandemia (Covid 19) que chegou inesperadamente e provocou surpresa, incredulidade e medo na humanidade. As nações buscam compreender e enfrentar o vírus e suas consequências. Ainda não se sabe quando e, se, acabará. Os governos praticamente do mundo inteiro e todos os modelos de organizações perceberam que estavam absolutamente despreparados, e nem em seus piores cenários de futuro, vislumbraram o que se tornou a nova realidade.

A Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará - EGPCCE é uma escola de governo, instituição da administração direta, vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, que tem como missão desenvolver o processo educacional em gestão pública, com vistas ao aprimoramento das competências dos atores públicos, possibilitando a melhoria da prestação dos serviços ao cidadão. Como instituição pública, também se depara com essa nova realidade e, antecipando projetos, apresenta proposição de reflexão coletiva sobre novos rumos para a Educação Corporativa em Gestão Pública, utilizando técnicas e ferramentas disponíveis e possíveis de uso no contexto de isolamento social.

O presente artigo apresenta os resultados da pesquisa realizada pela EGPCCE junto aos seus públicos de interesse e parceiros estratégicos durante o período de isolamento social. Intitulada **Diagnóstico e Prospecção para Desenvolvimento de Competências na Gestão Pública**, a pesquisa tem objetivos de diagnosticar as principais problemáticas de desempenho dos servidores e empregados públicos e que geram demandas por capacitação e desenvolvimento de competências em Gestão Pública, e ainda, prospectar novas áreas de atuação e modalidades de educação em cenários futuros.

A pesquisa, composta por quatro diferentes estudos aplicados aos públicos específicos, utilizou sete diferentes questionários, aplicados de forma *online*, direcionados a cada público-alvo previamente definido. Dessa forma, nesse artigo, delinea-se de maneira breve o referencial teórico básico, detalha-se a metodologia da pesquisa, discute-se os resultados, e ao final, apresenta-se as considerações finais acerca dos estudos e seus principais resultados.

1 DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO – PROCESSOS FUNDAMENTAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Um dos desafios da gestão das organizações é estar a par das mudanças de cenários e ambientes os quais estão inseridas, e conseqüentemente ter colaboradores preparados e capacitados para trabalhar conforme as diretrizes organizacionais.

Os processos de diagnóstico e de prospecção de cenários se inserem na rotina da gestão superior, sendo indispensável ao planejamento estratégico. Desta forma, há a possibilidade de predição de situações e da construção antecipada de respostas às mudanças, por parte da gestão.

Analisar cenários possibilita formas de previsão a longo prazo em um mundo de incertezas, em que mudanças são regras, podendo assumir variadas dimensões, velocidades, urgências e especificidades.

De acordo com Carvalho *et al.* (2011), é possível construir cenários futuros com técnicas diversas, com destaque para Ghemawat, Godet, Porter, Shoemaker e Schwartz. Os autores explicam as diferenças entre os métodos: enquanto Godet (2008) baseia seu método em



análises quantitativas via *software*, Shoemaker (1995) considera análises qualitativas via matrizes quadradas e Schwartz (1988) recomenda a hierarquização dos elementos por importância e incerteza. Já Porter (1996) e Ghemawat (2007) sustentam e delimitam seus métodos pela análise do setor onde a organização está inserida. (CARVALHO *et al.*, 2011).

A decisão em adotar uma técnica ou outra depende do perfil de cada organização. E independentemente do método adotado para identificar cenários futuros, toda organização deve aperfeiçoar e qualificar continuamente seus colaboradores, conforme o alinhamento estratégico e alcance dos objetivos institucionais, considerando a complexidade dos ambientes internos e externos, as aceleradas mudanças tecnológicas na sociedade da informação, a diminuição do ciclo de produtos e serviços e as rápidas mudanças nos processos produtivos da sociedade contemporânea. (FERREIRA & ABBAD, 2014).

1.1 NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Os cenários mundiais demandam que as instituições invistam cada vez mais em capacitação. Para isso a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), por meio do seu subsistema de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), possibilita identificar necessidades de treinamento, ou seja, identificar lacunas de competências que precisam ser desenvolvidas pelos colaboradores.

É, após o processo sistemático da ANT, que a área de TD&E implementa os subsistemas subsequentes de Planejamento e Execução de Treinamento e de Avaliação de Treinamento. (FERREIRA & ABBAD, 2014, p.3).

É importante esclarecer que, conforme Ferreira & Abbad (2014, p.3), o termo Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) e o termo Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) são comumente associados como métodos de diagnóstico de necessidades de treinamento e os mais recorrentes na literatura do assunto. A ANT enfatiza mais rigorosamente a “natureza analítica do processo de diagnóstico de necessidades” e o LNT se refere normalmente à “aplicação de ‘cardápios’ de cursos para o diagnóstico de necessidades de treinamento”. Ressalta-se também que as necessidades foco da ANT não são relacionadas a problemas de motivação ou de condições de trabalho, nem mesmo são apenas tópicos ou solicitações verbais ou escritas por treinamentos feitas por gestores, o que normalmente é associado às práticas de LNT. (FERREIRA & ABBAD, 2014, p.4).

É durante a ANT que há a “coleta, análise e interpretação de dados ligados a discrepâncias de competências nos níveis, organizacional e individual, de tarefas destinadas ao desenho, planejamento, execução e avaliação de cursos”. (FERREIRA & ABBAD, 2014, p.3). Ou seja, é na ANT que são definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores que devem participar das ações educacionais (ABAAD & MOURÃO, 2012, p. 109).

Portanto é essencial que as organizações identifiquem e mapeiem tanto as competências organizacionais quanto as competências individuais, que devem estar ou precisam ser desenvolvidas pelos seus colaboradores, para permitir o funcionamento adequado das suas atividades. Logo o diagnóstico das necessidades de treinamento ou seu prognóstico devem servir como insumo para definir objetivos instrucionais, facilitando o desenho de ações



de aprendizagem, visando o desenvolvimento de competências, seja no setor privado ou público.

1.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A era da informação desafia organizações públicas a identificarem mudanças futuras e a se adequarem a esses cenários diversos. Ela desafia também os órgãos públicos a desenvolverem seus servidores conforme seus hiatos de competências considerando inclusive as necessidades emergentes.

Para órgãos públicos é possível classificar competências em categorias. De acordo com o Guia de gestão da capacitação por competências (BRASIL, 2012, p.17), a classificação de competências se dá em três segmentos: Competências Transversais Governamentais, Competências Transversais Organizacionais e Competências Setoriais. As Competências setoriais se subdividem ainda em Competências individuais técnicas e Competências individuais gerenciais.

Entende-se que as Competências Transversais governamentais são competências individuais gerais, comuns a todos os servidores vinculados ao governo (BRASIL, 2012, p.18). Já as Competências transversais organizacionais são comuns a todos os servidores em exercício em determinado órgão. As competências setoriais são comuns aos servidores de uma unidade setorial. Há ainda as Competências individuais técnicas, que são individuais dos servidores das equipes das setoriais. E há também as competências individuais gerenciais, dos gerentes de equipes ou de uma setorial. (BRASIL, 2012, p.18). Pode-se elencar como competências transversais para a Administração Pública, por exemplo: atendimento ao público, comunicação, ética, visão sistêmica e orientação para resultados.

A classificação de competências adotada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2017) é similar, classificando-as em: Competências Organizacionais, Competências Transversais (administrativas, gerenciais e pessoais) e Competências Específicas. É importante buscar compreender e incluir também quais áreas de competências são essenciais para a inovação no Setor Público, pois as instituições públicas devem considerá-las no mapeamento de competências em suas organizações.

Para a OCDE (2018, p.3) algumas das áreas de competências essenciais para incentivar e conduzir a Inovação no Serviço Público são: Iteração, Fluência em Dados, Foco no Usuário, Curiosidade, Capacidade Narrativa e Insurgência.

As instituições devem analisar seus contextos internos e externos para melhor mapear as competências essenciais para o presente e futuro das suas organizações. Segundo Silva e Rowe (2012), para o contexto interno deve se considerar a cultura organizacional, estrutura organizacional, políticas organizacionais, entre outros fatores. E para o contexto externo, analisar as tecnologias, economia, governo, entre outros.

Diagnosticar as necessidades de treinamento e identificar os hiatos de competências são passos essenciais para alcançar os objetivos organizacionais, pois cada colaborador realizará suas funções conforme seus conhecimentos, habilidades e atitudes, dimensões não estáticas, e que influenciam diretamente no exercício do trabalho. É papel de cada instituição



estimular o desenvolvimento dos seus colaboradores para entregar serviços públicos de melhor qualidade.

Dessa forma, os processos de diagnósticos que analisam presente e passado, precisam ser complementados pelos processos de prospecção, que antecipam demandas futuras. Ou seja, todos os pontos de vista devem ser considerados como uma linha do tempo, os *gaps* indicando as faltas (passado) e as novas demandas identificadas preparando para o futuro, que já chegou e nada mais é que o presente.

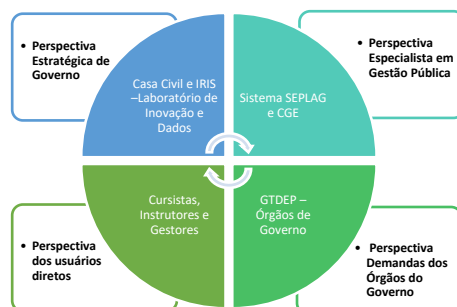
2 METODOLOGIA

A pesquisa intitulada **Diagnóstico e Prospecção para Desenvolvimento de Competências na Gestão Pública** tem caráter de pesquisa exploratória, qualitativa, ainda que apresente consistência quantitativa em parte dos estudos realizados.

Para Ruiz (2008, p.50), a pesquisa exploratória ocorre “quando um problema é pouco conhecido, ou seja, quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas, estamos diante de uma pesquisa exploratória”. Também pode-se caracterizar a pesquisa ora apresentada como qualitativa. Os estudos classificados como qualitativos, muitas vezes, são aplicados antes de estudos quantitativos, tendo como objetivo realizar estudo preliminar exploratório ou ainda como estudo piloto de questionário quantitativo. (SIEBRA, 2000, p.32).

Tendo um complexo objetivo geral de “**diagnosticar**, junto aos *stakeholders*, as principais problemáticas de desempenho dos servidores e empregados públicos relacionadas aos programas, processos e instrumentos de gestão e que geram demandas por capacitação e desenvolvimento de competências em Gestão Pública; e ainda, **prospectar** novas áreas de atuação, considerando a necessidade de transformação e conexão dos serviços públicos em cenários futuros”, optou-se por dividir a pesquisa em quatro estudos independentes e complementares.

Figura 1 - Perspectivas e Públicos Institucionais



Fonte: EGPCE, 2020.

Os estudos foram delimitados a partir de quatro perspectivas relacionadas aos públicos de interesse e parceiros, e ainda, considerando o tipo de informações qualificadas que seriam possíveis acessar em cada grupo. A Figura 1 ilustra Perspectivas e Públicos Institucionais.



2.1. ESTUDO 1 - DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA - PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE GOVERNO

É **objetivo** desse estudo refletir sobre as Estratégias de Governo nos comportamentos profissionais de servidores e empregados públicos a partir da sensibilização frente às mudanças e às discussões de temas atuais em Governo, propiciando a co-criação e o compartilhamento de saberes, com vistas ao desenvolvimento de novas competências fundamentais no Mundo Contemporâneo.

O estudo foi aplicado ao **público-alvo** composto por servidores do Laboratório de Inovação e Dados – Íris (Casa Civil) e por membros do grupo de pesquisadores do Programa Cientista Chefe com atuação na parceria com o Íris. Para esse público foi escolhido o **método Delphi** que consiste em um método com grande potencial como ferramenta metodológica, que permite extrair informações de especialistas em áreas do conhecimento, por meio da aplicação de questionários construídos para cada rodada de aplicação e cujos dados são analisados qualitativamente e quantitativamente (MARQUES & FREITAS, 2018). Considerou-se os sujeitos desse grupo com alto nível de conhecimento e detentores de informações estratégicas importantes.

O método foi aplicado em dois momentos: 1. Envio de um instrumento para preenchimento *online* focado principalmente nos seguintes temas: estratégias e diretrizes de governo; governo digital; ações de educação corporativa; 2. Reunião com grupo de respondentes para consolidação dos dados e priorização de ações.

Os resultados obtidos nesse estudo fazem parte dos subsídios que pautam a **Trilha de Conhecimentos da Transformação Digital no Governo**, e que serão apresentados em um próximo artigo.

2.2. ESTUDO 2 - DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA - PERSPECTIVA ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA

O **objetivo** desse estudo é diagnosticar necessidades de capacitação nos serviços das áreas meio da Gestão Pública de forma que os principais processos e trâmites da Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG e da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado - CGE sejam favorecidos quanto à eficiência, à eficácia e à efetividade.

O estudo foi aplicado ao **público-alvo** composto por ocupantes dos cargos de coordenadores das citadas secretarias de estado. Para esse público foi aplicado um questionário semiestruturado *online* focado principalmente nos seguintes temas: processos corporativos, principais problemáticas e sinalização de temáticas para educação corporativa. Referido instrumento foi enviado por meio de convite via e-mail, acompanhado por nota técnica e *link* do instrumento específico. Na nota técnica, havia uma orientação para os coordenadores discutirem o instrumento com seus colaboradores antes do preenchimento e envio.

Os resultados obtidos nesse estudo fazem parte dos subsídios que pautam a **Trilha de Conhecimentos da Gestão Pública**, e que serão apresentados em um próximo artigo.



2.3. ESTUDO 3 - DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA - PERSPECTIVA DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DO GOVERNO

O **objetivo** desse estudo é identificar competências transversais dos servidores estaduais com o intuito de direcionar formações que complementem ou desenvolvam competências essenciais ao serviço público.

O estudo foi aplicado ao **público alvo** composto pelos representantes do GTDEP - Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas presente em todos os órgãos de governo. Para esse público foi aplicado um questionário *online* enviado por meio de convite via e-mail focado principalmente nos seguintes temas: domínio e importância das competências do servidor público, acompanhado por nota técnica e *link* do instrumento específico. Os convites foram enviados para representantes e suplentes.

Os resultados obtidos nesse estudo fazem parte dos subsídios que pautam a **Trilha de Desenvolvimento de Competências do Servidor Público**, e que serão apresentados em um próximo artigo.

2.4. ESTUDO 4 - DIAGNÓSTICO E PROSPECÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA - PERSPECTIVA DOS USUÁRIOS DIRETOS

O **objetivo** desse estudo é avaliar os possíveis impactos e resultados dos eventos de formação ofertados pela EGPC no desenvolvimento de competências dos servidores e empregados públicos. Destacam-se como objetivos específicos, entre outros: 1. Coletar dados demográficos dos usuários: gestores, instrutores e cursistas; 2. Conhecer as crenças e expectativas dos usuários sobre Educação Corporativa; 3. Avaliar o cumprimento da missão da EGPC e o alinhamento com as diretrizes de Governo; 4. Identificar a preferência de modalidades de ensino dos usuários.

O estudo foi aplicado ao **público-alvo** composto por cursistas, instrutores e gestores públicos, considerados como usuários diretos da Escola de Gestão. Para esse público de usuários, foram aplicadas três versões de um mesmo questionário (um para cada categoria de público) para preenchimento *online* focado principalmente nos seguintes temas: avaliação institucional, preferências quanto às modalidades em educação corporativa e principais crenças relativas aos processos de transformação da cultura organizacional. Os instrumentos foram enviados por meio de convite via e-mail, acompanhados por notas técnicas e *links* específicos.

Os resultados obtidos nesse estudo fazem parte dos subsídios que pautam a **Avaliação Institucional** da EGPC na visão de seus principais usuários e que serão apresentados na discussão de resultados.

3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A discussão de resultados será apresentada seguindo o mesmo critério da metodologia, cada estudo de forma independente.



3.1. ESTUDO 1 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS - PERSPECTIVA ESTRATÉGICA DE GOVERNO

Conforme já explicitado na metodologia, utilizou-se nesse estudo o Método Delphi, em duas rodadas. A primeira, por meio do envio de um instrumento *online* focado principalmente nas estratégias e diretrizes de governo; governo digital; ações de educação corporativa.

Definiu-se uma amostra por conveniência composta por 18 sujeitos. Do total da amostra, 6 responderam, sendo esses instrumentos considerados válidos. Assim, obteve-se um índice de resposta de 33,33%. No segundo momento, já com a consolidação inicial dos dados, realizou-se uma reunião devolutiva ao grupo de respondentes, sendo orientada uma atividade interna no grupo de priorização de temas, produtos e cronograma de entregas, o que viria a se constituir em plano de ação.

Os próximos passos serão direcionados à produção de conteúdos e ações de capacitação. A definição das temáticas a serem priorizadas e o plano de ação encontram-se em elaboração.

3.2. ESTUDO 2 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS - PERSPECTIVA ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA

O estudo **Perspectiva Especialista em Gestão Pública**, conforme já abordado anteriormente, está pautado na perspectiva de análise dos processos e possíveis causas/problemas que interferem nos adequados trâmites e consequentes resultados das setoriais do Governo.

Esse estudo tinha como foco o universo composto pelo total de coordenadores/assessores da Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG e da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado – CGE. Na SEPLAG, de 22 coordenadores/assessores, 13 responderam o instrumento, ou seja, 59% do público-alvo definido participou da pesquisa, considerando 18 áreas (coordenadorias). Na CGE, dos 11 coordenadores convidados, representando as 11 áreas (coordenadorias), 5 preencheram a pesquisa, perfazendo um percentual de 45,45%.

Sobre os Processos Corporativos, a primeira pergunta solicitava a indicação de até cinco principais processos que norteiam e/ou perpassam outros Órgãos e Secretarias do Estado do Ceará e que, a gestão corporativa dos mesmos é de responsabilidade das Setoriais SEPLAG e CGE. Desses cinco principais, solicitou-se a priorização destacada de um processo. Assim, estão relacionados os processos priorizados por cada coordenadoria que respondeu ao estudo.

O levantamento de possíveis causas/problemas identificados nos processos prioritários serão apresentados no Tabela 1. A questão permitia ao respondente marcar até cinco opções, dentre várias possibilidades apresentadas, por isso o total pode ultrapassar 100%.



Tabela 1 - Principais Causas e/ou Problemas Identificados nos Processos

Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG	%	Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado - CGE	%
Sobrecarga de trabalho/número de colaboradores na equipe insuficiente	61,5%	Sobrecarga de trabalho/número de colaboradores na equipe insuficiente	60%
Ausência de redesenho de processos	46,2%	Ausência de gerenciamento de processos	60%
Ausência de “informatização” dos processos	38,5%	Utilização de novos instrumentos/ferramentas	60%
Utilização de novos instrumentos/ferramentas	38,5%	Ausência de “informatização” dos processos	40%
Excesso de burocracia nos trâmites	30,8%	-	-

Fonte: Pesquisa Direta, EGPCE, 2020.

A partir das reflexões acerca dos principais processos e possíveis causas/problemas na gestão ou trâmite dos mesmos, solicitou-se que fossem apontadas ações de capacitação que pudessem contribuir para minimizar as problemáticas identificadas. As ações sugeridas, após avaliação, poderão ser estruturadas de forma prioritária no Plano de Capacitação da EGPCE.

3.3. ESTUDO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS - PERSPECTIVA DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DO GOVERNO

O estudo **Demandas dos Órgãos do Governo**, conforme já abordado anteriormente, teve como universo da pesquisa os órgãos de governo do Estado do Ceará adicionando também outras instituições com acordos de cooperação, no caso três prefeituras. Em cada órgão definiu-se que comporiam a amostra os membros/representantes do Grupo Técnico de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas – GTDEP.

Nesse artigo serão destacados os resultados relativos às **competências** do servidor público propostas; preferências quanto às **modalidades de ensino**; e **cumprimento da missão** da EGPCE.

O instrumento de coleta é do tipo semiestruturado. Em algumas questões, utilizou-se escala Likert para avaliação de doze **competências** em duas categorias, o **domínio** e a **importância**, sendo 1 a avaliação de menor valor e 10 a avaliação de maior valor. Considerou-se “**domínio**” como relacionado ao servidor conhecer e saber empregar determinada competência e “**importância**” como relacionada ao valor atribuído à determinada competência para o bom desempenho do servidor público. Por fim, o instrumento dispôs de campos livres, para que os respondentes complementassem suas respostas, foi desenvolvido utilizando a ferramenta *Google Forms*, que possibilitou uma rápida customização e uma boa organização dos dados.

Esse estudo tinha como foco o universo composto pelo total de órgãos do governo do Estado, acrescido de órgãos com os quais a EGPCE possui Acordo de Cooperação vigente.



Resultou em 81 instituições, cada uma com um representante e um suplente do GTDEP, totalizando 162 possíveis respondentes para composição da amostra.

Vale ressaltar que 34 instituições participaram efetivamente da pesquisa, entre as convidadas, com 46 respondentes. Em números percentuais, 42% das instituições e 28,4% dos possíveis respondentes contribuíram com a pesquisa.

As **competências** foram avaliadas a partir de duas dimensões: **importância** e **domínio** com escala de avaliação de 1 a 10. Na pesquisa apresentada, predominaram nas duas dimensões as notas 9 e 10. Assim, a Tabela 2 mostra, em números percentuais, a predominância das maiores notas em cada uma das dimensões citadas, considerando o somatório das notas 9 e 10.

Tabela 2 - Competências do Servidor Público

Competência	Domínio	Importância
Abertura à Mudança e à Inovação	56,60%	80,40%
Aderência às novas Modelagens e às Ferramentas Digitais	67,40%	91,30%
Atendimento ao Público	65,20%	91,30%
Atuação em Redes de Cooperação	63,10%	89,20%
Autogestão	73,90%	91,30%
Gestão do Tempo e Capacidade de Realização	73,90%	86,90%
Comunicação Eficaz	67,40%	89,10%
Consciência Socioambiental e Sustentabilidade	65,20%	87,00%
Ética e Transparência	84,80%	91,30%
Gestão de Dados, Informação e Documentação	73,90%	89,10%
Trabalho em Equipe	78,20%	93,50%
Visão Sistêmica, Consciência Organizacional e Orientação para Resultados	73,90%	91,30%

Fonte: Pesquisa Direta, EGPCE, 2020.

Desse modo, podemos afirmar que **em todas as competências avaliadas a dimensão domínio está abaixo da dimensão importância**, ou seja, embora todas as competências sejam avaliadas como importantes, o domínio ainda não é satisfatório, o que aponta para a necessidade de desenvolvimento de ações formativas de tais competências como forma de elevar o seu grau de domínio.

Em relação à **preferência por modalidade de ensino**, o GTDEP acredita ser preferida pelos servidores da sua instituição, o Ensino Presencial com 34,8% e o Ensino a Distância com 28,3%; seguido pelo ensino híbrido 23,9% e pela modalidade de ensino remoto *online* 2,2%,



essa última, parece ser muito nova ou desconhecida para os respondentes. Vale salientar que 10,9% não têm preferência por nenhuma modalidade citada.

3.4. ESTUDO 4 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS - PERSPECTIVA DOS USUÁRIOS DIRETOS

O estudo **Perspectiva dos Usuários Diretos**, conforme já abordado anteriormente, teve como público-alvo usuários diretos da Escola de Gestão, composto por cursistas, instrutores e gestores públicos. Esses últimos representados pelos Secretários Executivos de Gestão Interna e Presidentes de Vinculadas, por serem os responsáveis pelas autorizações de participação dos servidores nas ações de capacitação ofertadas pela EGPCE.

Nesse artigo serão destacados os resultados relativos às **crenças e expectativas** dos usuários sobre Educação Corporativa; **cumprimento da missão** da EGPCE; preferência de **modalidades de ensino** dos usuários; além dos dados demográficos. Os instrumentos foram desenvolvidos utilizando a ferramenta *Google Forms*, que possibilitou uma rápida customização e uma boa organização dos dados.

A composição da amostra desse estudo foi realizada de acordo com os seguintes critérios e recortes, considerando diferentes universos: 1. **Cursistas** que participaram de ações de capacitação no período de 2016 a 2020, totalizando 3972 convites/instrumentos enviados e 404 respondidos, perfazendo 10,17% de retorno; 2. **Instrutores** que atuaram em ações de capacitação no período de 2009 a 2020, totalizando 265 instrumentos enviados e 54 respondidos, perfazendo 20,38% de retorno; 3. **Gestores** ocupantes dos cargos de Secretário Executivo de Gestão Interna e Presidentes de Vinculadas, totalizando 62 instrumentos enviados e 17 respondidos, perfazendo 27,42% de retorno.

A análise dos principais dados demográficos dos respondentes do estudo permitiu identificar que o público de **cursistas** é composto por maioria do sexo feminino (51,2%), com predominância de faixa etária entre 31 a 40 anos (36,1%) e com relacionamento institucional de menos de 5 anos (40,6%). Os instrutores, por sua vez, são em sua maioria do sexo masculino (57,4%) e com relacionamento institucional acima de 5 anos (68,5%), concentrados na faixa etária de 41 a 50 anos (37,0%). Os gestores são, na maioria, do sexo masculino (82,4%) e com relacionamento institucional acima de 5 anos (52,9%), concentrados na faixa etária de 51 a 60 anos (35,3%). A Tabela 3 apresenta os dados.

Tabela 3 - Principais Dados Demográficos

Público	Idade	%	Sexo	%	Relacionamento Institucional	%
Cursistas	De 31 a 40 anos	36,1%	Feminino	51,2%	De um a 5 anos	40,6%
Instrutores	De 41 a 50 anos	37,0%	Masculino	57,4%	Acima de 5 anos	68,5%
Gestores	De 51 a 60 anos	35,3%	Masculino	82,4%	Acima de 5 anos	52,9%

Fonte: Pesquisa Direta, EGPCE, 2020.



Quando perguntados se as ações de Educação Corporativa podem contribuir para a criação de novos valores e para a transformação da Cultura Organizacional, os grupos de usuários demonstraram forte crença de que **as ações de capacitação podem colaborar na formação de novos valores e na transformação da Cultura Organizacional**. O destaque fica para o grupo de instrutores com aderência de 90,7% à questão, enquanto gestores apresentaram 88,2% e cursistas 83%.

Os respondentes, de maneira geral, **reconhecem o cumprimento da missão da Escola e sua relevância no desenvolvimento de competências**. Pode-se destacar o grupo de instrutores como aquele que manifesta os maiores percentuais de aprovação nas questões, conforme pode-se observar na Tabela 4.

Tabela 4 - Cumprimento da Missão e Relevância Institucional

Escola de Gestão Pública - EGPCE	Gestores	Instrutores	Cursistas
Cumprimento da Missão	47,5%	70,4%	65,7%
Relevância no Desenvolvimento de Competências	76,5%	81,5%	71,9%

Fonte: Pesquisa Direta, EGPCE, 2020.

Os públicos de cursistas e instrutores se manifestaram quanto às preferências por modalidades de ensino. Percebe-se nos dados apresentados na Tabela 5 que **a modalidade presencial sozinha, em ambos os públicos, já não se apresenta como preponderante**. A modalidade de ensino híbrido (parte presencial, parte a distância), para os instrutores, foi a principal preferência (72,2%), seguida pela modalidade EaD com 22,2%. Os cursistas também demonstraram preferência pelo ensino híbrido com 36,9%, e em segundo lugar, a modalidade EaD com 32,2%.

Os dados foram, de certa forma, surpreendentes, demonstrando abertura às novas tendências, talvez provocadas pelo período do isolamento social (Covid 19) e aprendizagens pessoais e profissionais trazidas pela crise de saúde, pelo teletrabalho e outras experiências. A Tabela 5 ilustra as preferências identificadas.

Tabela 5 – Modalidades de Ensino – Preferências Instrutores e Cursistas

Modalidades de Ensino	Instrutores	Cursistas
Híbrido	72,2%	36,9%
A distância - EaD	22,2%	32,2%
Presencial	5,6%	11,4%
Remoto <i>online</i> *	-	2,2%
Sem preferência*	-	17,3%

*Opções presentes somente no instrumento dos cursistas

Fonte: Pesquisa Direta, EGPCE, 2020



4 CONCLUSÃO

A realização da pesquisa **Diagnóstico e Prospecção para Desenvolvimento de Competências na Gestão Pública** desenvolvida pela Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará contribui com evidências para a construção de novos produtos e novas trilhas de conhecimento.

Os resultados obtidos junto ao público especialista em gestão pública apontam como principais problemas na gestão de processos e seus respectivos trâmites, a **ausência de redesenho de processos**, a **ausência de informatização de processos** e a **ausência de gerenciamento de processos**. Ainda que sobrecarga de trabalho e equipe insuficiente tenha sido apontado como principal problema, trata-se de questão de dimensionamento da força de trabalho e de estrutura nas setoriais.

No que se refere às **competências transversais do servidor público**, pode-se considerar que as competências apresentadas ao público de representantes do GTDEP foram reconhecidas como válidas e, ainda, analisadas de maneira que o **domínio** em todas elas encontra-se em patamar inferior à **importância** atribuída, demonstrando *gap* significativo que deverá nortear estratégias de educação corporativa e ações de capacitação específicas. As competências propostas e validadas no estudo são: 1. Abertura à mudança e à inovação; 2. Aderência às novas modelagens e às ferramentas digitais; 3. Atendimento ao público; 4. Atuação em redes de cooperação; 5. Autogestão; 6. Gestão do tempo e capacidade de realização; 7. Comunicação eficaz; 8. Consciência socioambiental e sustentabilidade; 9. Ética e transparência; 10. Gestão de dados, informação e documentação; 11. Trabalho em equipe; 12. Visão sistêmica, consciência organizacional e orientação para resultados.

Do ponto de vista da **avaliação institucional**, os públicos de cursistas, instrutores e gestores, reconhecem o **cumprimento da missão** pela EGPC e consideram **sua relevância no desenvolvimento de competências do servidor público**. Pode-se destacar ainda a crença de que **as ações de capacitação contribuem para a formação de valores e para a transformação cultural** em governo. Ao analisar as **modalidades de ensino**, os públicos referidos demonstram abertura às modalidades de **ensino híbrido e a distância**, tendo o ensino presencial perdido preferência. A exceção se deu no grupo constituído pelos representantes do GTDEP que manteve o ensino presencial como principal modalidade.

Para a equipe à frente da pesquisa, os resultados também devem ser explicitados, como, por exemplo, novas e significativas aprendizagens, a coragem de experimentar, a valorização de diferentes olhares, o processo de construção coletiva, a perda do medo de errar e a aprendizagem com os erros. Além de tudo (vivido), os resultados obtidos subsidiarão mudanças nos produtos e fundamentarão as **Novas Trilhas de Conhecimento** e novos desenhos instrucionais em: 1. Gestão Pública; 2. Transformação Digital no Governo; 3. Desenvolvimento de Competências do Servidor Público.

Por fim, pode-se considerar como uma das principais contribuições da pesquisa, além dos resultados e caminhos apontados, a própria metodologia. Ela parte do pressuposto que o problema é complexo (desenvolvimento de competências na gestão pública), daí a necessidade de vários olhares e, portanto, de diferentes abordagens. No conjunto de resultados, encontra-se os diferentes pontos de vista de servidores, pesquisadores, especialistas, gestores, cursistas, instrutores e representantes do grupo técnico de gestão de desenvolvimento de pessoas. Todas



essas contribuições fazem parte da reflexão contínua que uma escola de governo precisa fazer. Na década de 90 do Século XX, Peter Senge desenvolveu sua teoria das Organizações que Aprendem e Edgar Schein nos fez refletir sobre os conceitos de Cultura e Mudança Organizacional. O que mudou de lá para cá? A velocidade das mudanças. A experiência da pandemia provocou a reinvenção de rotinas e processos, criou novas formas de interação social e acelerou mudanças. Nesse contexto, a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará também precisa se redesenhar, e não poderia fazê-lo sem a “escuta” qualificada de todos que compõem seus públicos e parceiros. A pesquisa proporciona resultados e novas perguntas, e aponta caminhos para uma nova realidade que queremos ajudar a construir.

As sociedades demandam mudanças e os governos precisam mudar. As tendências apontam para transformações de distintos ordens, econômicas, sociais, políticas e ambientais. Os desafios estão concentrados em criar condições para que as transformações ocorram e beneficiem a todos, especialmente aqueles públicos atendidos por políticas públicas que promovam melhores condições de vida e equidade à população. As escolas de governo têm papel fundamental no enfrentamento desses desafios devendo estar, cada dia mais, alinhadas às estratégias de governo, somando esforços da capacitação e do desenvolvimento de pessoas às diretrizes de promover uma sociedade próspera, justa e sustentável.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107-137, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9123/avaliacao-de-necessidades-de-td-e--proposicao-de-um-novo-modelo>>. Acesso em: 13 de nov.2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Gestão Pública (Segep). **Guia de gestão da capacitação por competências**. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/594>>. Acesso em: 13 de nov. 2020.

BRASIL. **Mapa de competências do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento** – MAPA. Brasília, 2017. Disponível em: <<http://enagro.agricultura.gov.br/mapeamento-de-competencias-no-mapa/arquivos-mapeamento-de-competencias/PlanoPAEC2018mapadecompetncias.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2020.

CARVALHO, Daniel Estima de; SUTTER, Mariana Bassi; FERNANDES POLO, Edison; WRIGHT, James Terence Coulter. **Construção de cenários: Apreciação de métodos mais utilizado na administração estratégica**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>>. Acesso em: 08 de nov.2020.

EGPCE. **Relatório de Diagnóstico e Prospecção para Desenvolvimento de Competências na Gestão Pública**, 2020.



FERREIRA, Rodrigo R. e ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista de Psicologia.**, Organ.Trab. [online]. 2014, vol.14, n.1, pp. 01-17. ISSN 1984-6657. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S198466572014000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 13 de nov. 2020.

MARQUES, Joana Brás Varanda; FREITAS, Denise de. **Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação.** Pro-Posições [online]. 2018, vol.29, n.2, pp.389-415. ISSN 1980-6248. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>>. Acesso em: 24 nov. 2020.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Peer Review OCDE Skills: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares.** ENAP: Brasil, 2018. Acesso em: 13 de nov. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3634>>.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: 2008.

SIEBRA, L. M. G. Considerações teóricas acerca da utilização da pesquisa qualitativa. **Revista de Psicologia.** Fortaleza, v.17(1/2) v.18(1/2), p.30-39 jan./dez. 1999/2000.

SILVA, R. O. da. ROWE, D. E. O. **Avaliação das Necessidades de Treinamento: um Estudo da área de Gestão da Fiocruz na Bahia.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ENANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012 p. 1-16.