

006

ESTADO E DEMOCRACIA - REPRESENTAÇÃO, PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA



SESSÕES TEMÁTICAS

III ENEPCP ANAIS

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL FORMADO PELAS BASES: O CASO DE UMA ESCOLA DE GOVERNANÇA PÚBLICA

Sérgio Castro Gomes (EGPA/UNAMA)
Laurimar de Matos Farias (EGPA)
Luciana Ferreira Rodrigues (EGPA/UNAMA)

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico empregado pela empresa privada refere-se a um conjunto de ações que a empresa deve realizar para criar valor ao produto final que comercializa, e o resultado final é a geração de lucro resultante da apropriação de parte do custo de oportunidade dos fornecedores ou de parte do excedente dos consumidores (BRANDENBURGUER; STRUART, 1996). Nas organizações públicas a ideia de criar valor tem o sentido de entregar serviços aos cidadãos e satisfazer as suas necessidades básicas de saúde, segurança, educação e outras demandas que, quando ofertadas na quantidade adequada, ao preço justo e na qualidade exigida resulta na elevação do bem estar da sociedade.

No entanto, o maior desafio dos gestores de serviços públicos é planejar como fazer isso e executar de forma eficaz, eficiente e que tenha efetividade para transformar, para melhor, a vida dos cidadãos. Neste sentido, os manuais tradicionais de gestão estratégica oferecem as ferramentas necessárias para que a empresa privada realize seu planejamento estratégico, defina sua missão, enuncie a sua visão e diga onde deseja se posicionar no mercado em um tempo futuro. No setor público esse processo é mais complexo diante de um conjunto de grupos sociais que disputam como alocar os limitados recursos públicos para atender as ilimitadas demandas dos cidadãos por mais serviços públicos (ARVATE; BIDERMAN, 2004), além da disponibilidade e qualidade de capital humano, tecnológico e físico dos órgãos públicos.

Neste sentido, a sustentabilidade das organizações produtivas contemporâneas, incluindo-se as organizações públicas e a execução de suas ações estratégicas, atrela-se, dentre outros fatores, a questão das competências do seu corpo de funcionários no exercício das variadas atividades funcionais exigidas ao bom desempenho organizacional, que como consequência, originará a competência organizacional. Logo, a de se esperar que os integrantes das organizações públicas devam possuir competências individuais e coletivas, quanto à compreensão da integração organizacional com o seu meio ambiente de entorno (ambiental, social, político e econômico), de forma que essas competências sejam utilizadas na formulação, adoção, monitoramento e avaliação de políticas públicas capazes de transformar, para melhor, a condição de vida das famílias.

Nesse contexto, a Escola de Governança Pública (EGP) é responsável pela promoção do desenvolvimento e valorização do servidor público no Estado, no sentido pleno da palavra, de modo que possa cumprir a missão de propor e executar políticas públicas de formação e desenvolvimento de pessoas e produção de conhecimento para o fortalecimento da capacidade de governança pública, visando progresso social do Estado.

Contudo, para participar efetivamente na definição de sua finalidade e avaliação das ações voltadas às demandas da sociedade e do projeto de Gestão Estatal, é necessário um Planejamento Estratégico Institucional (PEI) capaz de expressar as bases compreensivas da identidade institucional e do projeto pedagógico de Instituição com significado e valor público. Como forma de contemplar essa visão colaborativa e participativa dos *stakeholders*, foi empregado o modelo de planejamento estratégico proposto por Bryson (1988) para instituições públicas e sem fins lucrativos, que se diferencia do modelo tradicional pelo fato de considerar que os fatores do ambiente organizacional orientarão a formulação das estratégias, e não a definição prévia de objetivos serem perseguidos, como proposto por modelos como no *Balanced Scorecard*.

Neste sentido, o estudo buscar analisar os processos iniciais de estruturação e operacionalização do PEI na Escola de Governança Pública (EGP) com intuito verificar, no universo de *stakeholders* – servidores efetivos e comissionados, terceirizados, alunos, professores e egressos, as principais barreiras existentes na execução da missão institucional e possíveis soluções para superá-las.

Trata-se de uma pesquisa empírica que reflete o desenvolvimento do PEI de uma EGP ancorado na efetiva participação de todos os *stakeholders* como forma de identificar as barreiras que dificultam a execução das atividades e, também, os pontos fortes, as ameaças e oportunidades presentes no ambiente em que a escola se faz presente, conforme os resultados da aplicação do método da matriz SWOT.

A abordagem metodológica elaborada para este estudo considera a complementaridade existente o qualitativo e o quantitativo, e a utilização de múltiplos métodos de pesquisa como entrevista em profundidade, grupo focal e pesquisa tipo *survey*, como forma de melhor capturar a percepção dos diferentes grupos representados na pesquisa, e com esse arranjo metodológico conseguir produzir informação a ser utilizada pelos gestores no processo de planejamento estratégico da EGP.

Este artigo está estruturado em sete sessões contando com esta introdução e conclusão. A trajetória de criação até os dias atuais da EGP é apresentado na sessão dois. Os conceitos de planejamento estratégico e a sua aplicação na gestão pública é discutido na sessão três. Na sessão quatro os procedimentos metodológicos apresentados e justificada a necessidade de se utilizar uma abordagem multimétodos. A sistematização dos resultados das pesquisas foi inserida na sessão cinco considerando cada uma das quatro pesquisas realizadas. Na última sessão foram discutidos os resultados de forma integrada e reflexiva os resultados das pesquisas.

CONTEXTO HISTÓRICO DA ESCOLA DE GOVERNANÇA PÚBLICA

No serviço público, o papel de atuação na formação continuada e de aprendizagens corporativas está estreitamente ligado a dois processos históricos de atuação do Estado: a Reforma do Aparelho do Estado de 1995, que deu o tom de uma agenda gerencial pautada na eficiência institucional e que abrigou todo o processo de reorganização labor público; e, a nova abordagem de gestão estatal, de meados dos anos 2000, com agenda da Governança Pública, que gera na EGP expectativas de novos espaços de atuação e protagonismo.

O processo de Reforma Administrativa do Estado, de 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso estabelece uma ampla relação entre o público e o privado nos serviços públicos e no *modus operandi* dos processos e da forma de trabalho aos moldes de um modelo gerencial, concebendo esta relação como necessária para o desenvolvimento do país (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Relação esta, tratada no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE), que constata a necessidade de se implantar um programa de privatização na sociedade brasileira. Tal programa seria o responsável em transferir ao setor privado as tarefas de produção, ressaltado pela eficiência, acompanhando um Programa Nacional de Publicização, que fora acolhido pela Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998, com a incumbência de transferir “[...] para o setor público não-estatal a produção dos serviços competitivos ou não-exclusivos de Estado, estabelecendo-se um sistema de parceria entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle.” (BRASIL, 1995, p. 13).

Neste sentido, são inadiáveis: (1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (BRASIL – PDRE, 1995, p.11).

Neste contexto, orienta-se para um processo de produção da sociedade dirigida para o setor produtivo, cujo valor está em diluir as diferenças, no âmbito do Estado, entre o público e o privado. Analisa-se, com isso que, em consonância com as determinações e interesses dos organismos internacionais, o Estado passa a exercer um papel de regulador social, necessário para o controle de procedimentos e resultados, com o caráter intermediário entre o mercado e os setores da administração pública (NOGUEIRA, 2005).

Sob o princípio da eficiência, evidenciado pela Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998, o foco no resultado passa a ter relação com o grau de satisfação do interesse público – “fazer mais com menos”. Neste sentido, o servidor público teria condição primordial para que o processo se implementasse com êxito, pois se observava a necessidade de formação/qualificação dos servidores e gestores públicos, neste caso, para a Nova Administração Pública, por isso a referida Ementa também cria as Escolas de Governo.

Pode-se afirmar que com o objetivo de formação de servidores mais estratégico para atender as demandas de uma Reforma Gerencial, a EC 19/1998, adotou ferramentas administrativas voltadas à efetividade e eficiência, e, introduziu no ordenamento jurídico brasileiro as Escolas de Governo, de observância obrigatória pela União, Estados e Distrito Federal, que assim dispõe em seu Artigo 39, parágrafo 2º:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998, p. 13, grifos nossos).

Tal feito tomou uma proporção singular de expansão de instituições governamentais direcionadas às aprendizagens corporativas e acadêmicas de formação para o trabalho. Com a justificativa sobre as necessárias mudanças da administração pública burocrática para a administração gerencial as Escolas de Governo passam a atuar em todas as regiões do Brasil.

Aires *et al* (2014), em estudo exploratório sobre “Escolas de governo: o panorama brasileiro” apresentam um levantamento das atividades declaradas das escolas de governo do Brasil, obtidas nos websites destas instituições, por região geográfica. Compilaram cerca de trinta escolas, com maior concentração em números no Nordeste, mas com escolas de maior porte de tamanho e recursos no Distrito Federal (Centro-Oeste), na região sudeste e sul. Os autores consideram que:

[...] as escolas de governo atuam como impulsionadoras de uma administração ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições, é importante que elas se posicionem como as *escolas corporativas de gestão dos governos*, se antecipando em busca de novas tendências e melhores práticas, exercendo um papel de relevância e influência na própria formulação das políticas voltadas para melhoria da gestão, atuando na adaptação dessas ferramentas ao contexto do setor público, além de possuírem valores e indicadores de desempenho próprios (AIRES *et al.* 2014, p. 1010, grifo nosso).

O excerto demonstra o papel protagonista das Escolas de Governos na gestão pública. Pacheco (2000; 2002) corrobora com a visão que estas instituições devem prospectar conhecimento e tecnologias gerenciais em sua melhor performance, muitas destas, previamente desenvolvidas no setor privado, pelo próprio contexto de gestão gerencial que as escolas foram criadas, mas que tenham a capacidade de contextualizar este *know-how* às especificidades das organizações públicas.

SÍNTESE HISTÓRICA DA ESCOLA DE GOVERNANÇA PÚBLICA- LÓCUS DA PESQUISA

O primeiro registro de uma proposta de um espaço institucional específico para formação e qualificação de servidores públicos é de 1994, o Projeto de Lei que visava a criação de uma ‘*Escola de Serviço Público do Estado*’, com o objetivo de “corporificar e sistematizar as ações isoladas e eventuais de treinamentos realizados por órgãos públicos estaduais” (EGP, 2013, p. 2). A ideia foi implementada com a criação do ‘*Programa de Desenvolvimento e Valorização do Servidor (PDVS)*’, pelo Grupo de Trabalho instituído por Decreto Estadual, em 11 de setembro de 1997 – Decreto nº. 2.340, vinculado a Secretaria de Estado de Administração, que proporcionou a elaboração de cursos de formação e capacitação dos servidores públicos estaduais.

Em observância à Constituição Federal (EC. 14/1998), a Escola de *Governança Pública* (EGP) fora efetivamente criada por meio da Lei nº 6.569 de 06 de agosto de 2003, como espaço autarquia sob o objetivo de “propor diretrizes e políticas para a formação, a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento dos servidores, empregados e gestores públicos no Estado” (EGP, 2003, p.01). Sendo, neste momento, vinculada à Secretaria Especial de Estado de Gestão, incorporando-se todas as ações remanescentes do PDVS.

Pode-se afirmar que a EGP nasce grande e com o desafio de contribuir na promoção, desenvolvimento e valorização dos recursos humanos da administração pública estadual num Estado de tamanho continental e com assimetria econômica e de acesso de toda ordem. A sustentabilidade de suas estratégias de ação deve observar os níveis compatíveis com as exigências do projeto público de desenvolvimento para o Estado.

Em meados dos anos 2000, com a crise econômica mundial (iniciada em 2008) e novas formas de participação pelas redes sociais, tem-se um cenário propício para o debate da *Governança Pública*, que agrega ao modelo gerencial “formas de articulação entre pessoas e grupos com diferentes interesses e expectativas” (SATHLER, 2008). De modo complementar, “o conceito contemporâneo de governança não está mais limitado à condução estatal – o governo do Governo, mas se aplica também ao governo, regulação e condução da sociedade por meio de instituições e atores sociais” (SCHNEIDER, 2005, p. 34). Assim o contexto social passa a ‘exigir’ princípios de mais assertivos na condução do Estado como: Participação; Transparência (*disclosure*); Accountability; Conformidade legal/integridade/ética (*compliance*); Equidade (*fairness*); e Efetividade, nos quais vários atores sociais se relacionam para realizar as tarefas do Estado, criando relações verticais e horizontais entre eles.

Neste contexto a EGP passa, a partir de 2011, à proposta de ampliar uma gestão pública democrática e estratégica, reorientada para a ampliação de suas ações de qualificação e valorização do servidor público e assumiu o desafio de construir uma proposta político-pedagógica que pudesse articular a *formação continuada dos cursos livres* como expertise inicial e fundante, com *formação de longo prazo* de caráter teórico-prático – na formação profissional especializada. Neste período, com o credenciamento da EGP como instituição superior, por meio da autorização pelo Parecer 622/2013 e Resolução 750 de 12 de dezembro de 2013, cria-se o *Instituto de Formação Profissional e Superior*, neste sentido, a escola passa a agregar aos cursos de qualificação três vertentes de formação em longo prazo:

- a. *formação profissional técnica e tecnológica*, tendo como base a formação pragmática e para o desenvolvimento laboral especializado, atualmente desenvolvido pelo Centro de Graduação e Cursos Profissionalizantes (CGP); e a
- b. *formação especializada - pós-graduação lato sensu*, por meio de especialização em *Gestão Pública* e as diversas ênfases que a Gestão, como Governança, Políticas públicas e Pessoas. Inicia-se com a chancela de certificação da EGP em 2015, com oferta de cursos próprios ou em *company* com outros órgãos. Os cursos têm o objetivo, entre outros, de melhorar os processos organizacionais, favorecendo as tomadas de decisões e de fomentar ações capazes de atender as reais demandas dos cidadãos que buscam serviços públicos mais eficientes, e mais recentemente, em Gestão de Conhecimento nas Organizações.
- c. *formação em Pesquisa*, orientada pelo Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Estratégicos em Governança Pública - CEPPE, que busca reunir pesquisadores doutores e servidores públicos efetivos do Estado que tenham foco de suas pesquisas sobre a análise da atuação do espaço público, o processo de governança, em suas diversas dimensões e aprendizagens institucionais para expor e ampliar o debate, com as especificidades territoriais e de desenvolvimento da Amazônia. Além disso, tem como princípio contribuir internamente em: a) observar o impacto da Escola na sociedade (pesquisa de egressos); e, b) auxiliar no Planejamento Institucional com novas metodologias e tecnologias na composição do diagnóstico organizacional.

Em 2015, a EGP, por força da Lei nº 8.096 de 1 de janeiro de 2015, passa de “Escola de Governo” para ‘*Escola de Governança Pública*’, contudo, a mudança não foi somente uma proposta sutil, tratou-se justamente de demarcar uma nova proposta de governo, que baseado no modelo de Gestão por Governança, compreende a necessidade e o diferencial de um espaço de formação que assuma a política de Gestão e Formação do Estado.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO – CONCEITOS, RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

O contexto das Reformas ocorridas no aparelho do Estado nos anos 1990 está alinhado a um princípio que evoca a um modo gerencialista de gestão, como citado anteriormente, e que exige das instituições públicas brasileiras uma readequação de toda a estrutura estatal para atender a uma nova forma de gestão que se pauta por resultados e eficiência nos serviços públicos. Temos a ‘substituição’, então, da administração burocrática (nos moldes da teoria Weberiana) pela gestão gerencial, que tem como princípio a busca por resultados ou mais adequadamente o lucro financeiro que permite e garante a sustentabilidade do empreendimento no mercado.

No caso das instituições públicas podemos inferir que a busca é por melhorar a qualidade na oferta de serviços oferecidos ao público/cidadão com menos aporte de tempo e melhor uso do orçamento estatal, isto é, faz-se necessário gerar “valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos em um formato eficiente” (BATISTA, 2012, p. 16).

Entretanto, essa forma de gestão exige que as estruturas do estado estejam ajustadas e os agentes desta gestão pública, como gestores da máquina estatal, tenham habilidades em construir um plano que permita o alcance dos resultados e valores agregados, isto é, que estes gestores planejem de forma eficiente os passos que possam ser dados na consecução dos objetivos basilares de cada órgão público, seja da administração direta ou indireta e suas autarquias, o que se pode chamar de Planejamento Estratégico.

A compreensão de planejamento estratégico, segundo Bryson e Roerin (1988, p. 995) “pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que definam o que uma organização (ou outra entidade) é, o que faz e por que faz isso”. Ao considerar essas prerrogativas, é salutar para a gestão pública ter definido qual sua missão no processo ou fluxo de atendimento ao cidadão nas suas mais basilares necessidades e, ainda, determinar, a partir dos interesses públicos, qual sua visão de futuro e, por fim, a definição dos seus objetivos estratégicos institucionais.

O planejamento estratégico com estas peculiaridades no setor público, diferente do setor privado que visa maximizar a eficácia em toda a empresa ou subunidade em termos de lucro, participação de mercado e outros resultados relacionados aos negócios, está alinhado ao alcance de metas por meio do desempenho e esforço do estado e seus agentes públicos na melhoria dos serviços a comunidade (BRAYSON *et al*, 2017).

Estas determinações devem considerar, sobretudo, o conceito e as capilaridades do que se entende por valor público. Missão, visão e objetivos estratégicos direcionam o fazer público para gerar esse valor que se solidifica em melhorar o atendimento aos usuários/cidadãos, esse seria o resultado/produto. Valor público é, no dizer de Teixeira (2012, p. 3) “oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas coletivas que sejam politicamente desejadas (legitimidade), cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade”.

Neste aspecto, a gestão gerencial se adéqua aos princípios do setor público, não na geração de um valor financeiro ou produto e sua mais valia, mas na presença do estado com promoção e oferta de serviços qualificados que chegue ao cidadão. A promoção destes serviços deve gerar modificações socioeconômicas para o bem estar da sociedade como um todo, na oferta de políticas públicas que evidenciem os pilares da gestão pública responsável, quais sejam: eficácia, eficiência e efetividade, que segundo Nogueira (2006), podem ser entendidos como recursos de análise distintos para o acompanhamento e avaliação futura.

É, então, levando em conta as peculiaridades do planejamento estratégico, seu aporte metodológico e o entendimento teórico do que, de fato, seja o valor público na esfera pública, que desenvolvemos na instituição EGP uma metodologia de elaboração do planejamento estratégico institucional da qual resulta este trabalho.

Destacamos, inicialmente, que uma das qualidades deste planejamento e que difere de outros modelos é o fato de que os stakeholders (colaboradores ou público estratégico) foram personagens que tiveram participação fundamental, ou seja, os encaminhamentos do planejamento não foram verticalizados ou de cima para baixo, mas construídos coletivamente, onde um intenso e contínuo diálogo com este staff foi articulado, permitindo que cada diretoria ou coordenação enxergasse a atuação uma da outra.

Em muitos modelos ou metodologia de planejamento estratégico institucional, as decisões, em grande parte, consideram o que um pequeno grupo (o do planejamento) vislumbrou e definiu para a instituição. Nele está o poder de decisão, neste caso, restrito, sem o devido compartilhamento ou a participação dos demais colaboradores partícipes. Essa forma de planejar exime, por vezes, os demais sujeitos da responsabilidade na execução do plano, ficando o grupo planejador com a missão de elaborar, formatar e executar o que foi proposto, e isso tende a postergar o resultado desejado e projetado nos objetivos e metas.

METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza exploratória, e a construção metodológica combinou a abordagem qualitativa e quantitativa de forma complementar, esse arranjo metodológico é conhecido na literatura como método misto (CRESWELL, 2010) por possibilitar a captura das percepções dos sujeitos da pesquisa de maneira à melhor qualificar a informação produzida a partir da aplicação de métodos quantitativos que resultam da sistematização dos dados e da identificação dos padrões de ocorrência das principais variáveis.

Os principais *stakeholders* participantes da pesquisa foram: os servidores públicos efetivos ou não; os colaboradores externos da EGP como prestadores de serviços de segurança, higienização e Tecnologia da Informação (TI); Secretários, Diretores e Presidentes de organizações públicas; alunos; professores e egresso. Nesta pesquisa assume-se o conceito de *stakeholders* enunciado por Bryson (2004) que considera ser o conjunto formado por todos os sujeitos – pessoas, grupos ou organizações, que devem ser considerados pelos secretários e outros líderes, além dos próprios servidores públicos que atuam no atendimento ao cidadão, de forma direta ou indireta.

O método de coleta de dados junto aos *stakeholders* conjugou a utilização de múltiplas técnicas qualitativas e quantitativas de coleta, tratamento de dados e análise de resultados. Nesse contexto foi aplicada a técnica de entrevista em profundidade cujos sujeitos foram dois secretários de estado vinculados às ações de planejamento, orçamento e finanças, e de ação social, a Direção Geral e as diretorias de execução e operacionalização da EGP, essas entrevistas duraram entre 30 e 50 minutos e foram orientadas por um conjunto de perguntas não estruturadas que visou capturar a percepção desses sujeitos sobre o momento atual da EGP, a necessidade de ajustes diante de um conjunto de expectativas futuras e quais seriam esses ajustes.

Os servidores públicos da EGP participaram do processo de diagnóstico situacional da gestão da escola a partir da formação de grupos focais por diretoria em que foram identificados os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades para EGP conforme o modelo da formulação das estratégias pela matriz SWOT, além de pontuarem as barreiras existentes para o melhor desenvolvimento de suas atividades, o que foi realizado em uma primeira rodada de seminário interno na EGP.

Os colaboradores externos fizeram parte da etapa de identificação das barreiras existentes, utilizando-se de um grupo focal formado pelas prestadoras de serviços à EGP, em que as entrevistas duraram entre 30 e 40 minutos.

A percepção dos alunos, egressos e professores sobre os aspectos relacionados à matriz SWOT foi capturado a partir da aplicação de uma pesquisa tipo *survey* junto a uma amostra de 110 participantes, distribuídos entre Alunos, Egressos e Professores dos cursos da EGP. A cada grupo foi aplicado um questionário com perguntas abertas para caracterizar o respondente, e fechadas para que o entrevistado identificasse um determinado item era um ponto forte (SIM) ou fraco (NÃO) da EGP, e depois qualificasse como (BAIXO, MÉDIO, ALTO).

O QUADRO 1 resume essa distribuição de sujeitos investigados, tipo e classificação das pesquisas realizadas cujos resultados orientaram o planejamento estratégico da EGP para o período de 2019 a 2023.

Quadro 1 – Distribuição dos *stakeholders* da pesquisa, 2019.

Grupo	Classificação da Pesquisa	Tipo de pesquisa	Número de participantes	Duração da pesquisa
Secretários de Estado e Diretores da EGP	Qualitativa	Entrevista em Profundidade	6	30 a 50 min/entrevistado
Servidores públicos da EGP	Qualitativa	Grupo focal	24	30 a 40 min/entrevistado
Colaboradores externos - Prestadores de Serviços à EGP	Qualitativa	Grupo focal	6	30 a 40 min/entrevistado
Alunos, Egressos e Professores da EGP	Quantitativa	Survey	110	30 dias

Fonte: Resultados da pesquisa.

A pesquisa tipo *survey* foi viabilizada utilizando o recurso do *Google Forms* disponível no site do Google, com ele foram criados os questionários e o endereço eletrônico foi enviado para uma amostra de alunos, egressos e professores num total de 1200 pessoas e o retorno foi de 110 questionários com uma taxa de retorno de 9,2%. A distribuição entre os grupos foi de 44 alunos, 36 egressos e 30 professores. Os dados da pesquisa foram sistematizados utilizando-se de medidas estatísticas descritivas. A pesquisa *survey* ocorreu no período entre os meses de outubro e novembro de 2018.

Diante dos resultados dessas pesquisas e dos recursos físicos, humanos, tecnológicos e da infraestrutura presente na EGP, foi possível definir a missão, a visão e os valores da EGP considerando também as orientações listadas no novo plano de governo para o Estado conforme a mudança política ocorrida na última eleição para governador. Neste estágio da pesquisa foi enunciado um conjunto de ideais que orientaram a elaboração dos objetivos estratégicos.

Na sequência foram enunciados os objetivos estratégicos, os indicadores de avaliação desses objetivos, as metas e os itens identificados pelos servidores como barreiras à execução das atividades atuais e das futuras, assim como os pontos fracos enunciados na matriz SWOT. A partir da definição das estratégias foram definidas as intervenções e como elas serão monitoradas e avaliadas de forma a retroalimentar o processo decisório dos gestores da EGP.

Neste processo, a criação de valor público emergirá como resultado de uma sequência de ações planejadas e executadas considerando o propósito de existência da EGP, o que a EGP faz e por que faz para atender a sua missão. No entanto, a criação de valor será percebida pelo ente público na medida em que os cidadãos/famílias perceberem que os filhos passaram a adoecer menos como resposta às ações de saneamento, as crianças passarem mais tempo na escola e não abandonarem no decorrer do ano letivo por conta de uma política educacional que inclua os alunos e seus familiares em suas ações pedagógicas, assim como qualquer outra ação do estado que melhore o nível de bem estar dos cidadãos (BRYSON, 2004).

O modelo de planejamento estratégico proposto por Bryson (1988) e adaptado para aplicação na elaboração do PEI da EGP é um processo composto pelas seguintes etapas de execução considerando a participação dos diferentes *stakeholders*:

1. Acordos iniciais foram definidos com todos os *stakeholders* internos e externos
2. Foi definido em reunião com a direção geral da EGP a criação de grupo de trabalho responsável pela coordenação do PEI e formado por técnicos do planejamento e professores/pesquisadores da EGP.
3. Em reunião com todos os servidores e prestadores de serviço foi definida a missão e a visão da EGP.
4. A avaliação do ambiente interno foi realizada via aplicação da matriz SWOT, que ao final identificou as forças e fraquezas, ou seja, quais recursos que a EGP possui para realizar suas atividades e qual foi o resultado obtido nos últimos anos.
5. Da mesma matriz se identificou as ameaças e oportunidades, considerando o ambiente econômico, político, social e tecnológico.
6. As questões estratégicas foram enunciadas, considerando as informações produzidas nas duas etapas anteriores de forma a orientar o PEI conforme a ação dos fatores internos e externos que conformam o ambiente da EGP.
7. Definição das ações estratégicas que potencializem os pontos fortes e possibilitem o aproveitamento das oportunidades e a mitigação das ameaças decorrente das fraquezas da EGP.
8. Estabelecer a visão de futuro para EGP considerando que as ações estratégicas foram efetivadas, monitoradas e avaliadas pelos grupos atendidos pela escola, ou seja, em qual posição a escola quer estar no futuro considerando.

5. RESULTADOS DAS PESQUISAS

A apresentação dos resultados da pesquisa seguirá a sequência resumidas no Quadro 1, em que os pontos relevantes das entrevistas são listados e as convergências e divergências identificadas conforme o grupo respondente.

5.1 SECRETÁRIOS DE ESTADO E DIRETORES DA EGP

No grupo de secretários, o aspecto relevante e considerado na construção do PEI foi a ênfase dada a importância da EGP e o papel destacado que ela pode vir a ter se focar em aspectos relacionados a capacitação dos servidores públicos e na formação de lideranças (gerentes) para fazer a gestão nos níveis estratégico, tático e operacional. No entanto, para que isso se torne realidade há a necessidade de se estruturar a infraestrutura e a capacitação dos servidores da EGP. Conforme um dos secretários, “[...] a EGP precisa inovar seus procedimentos operacionais no segmento da Tecnologia da Informação (TI) de forma a elevar a capilaridade de atendimento espacial das demandas das regiões mais distantes da capital e ofertar modelos inovadores de cursos [...]” (2019, p. 10).

O sentimento de que no PEI deve-se dar ênfase aos recursos humanos e tecnológicos é consensual entre os Diretores da EGP, no entanto, acrescenta-se a urgência de recursos financeiros para realizar as melhoras na infraestrutura e a aquisição de livros e material didático para que a escola tenha condições de executar as ações planejadas.

Outro aspecto apontado por um dos secretários foi o fato da EGP ter uma oferta de cursos focada em atividades de curta duração e poucos cursos de aperfeiçoamento ou de especialização com ênfase na gestão pública e governança. Segundo o entrevistado,

[...] a EGP precisa identificar a demanda dos órgãos por formação superior em nível de Lato e Stricto Sensu, principalmente, na formação de coordenadores e diretores com competências para desenvolverem a gestão de pessoas, organizacional, logística, ambiental e todas as operações necessários ao bom desenvolvimento das atividades (2019. p. 4)

SERVIDORES PÚBLICOS DA EGP E COLABORADORES EXTERNOS

Os encontros com os servidores da EGP, que aconteceram entre janeiro e maio de 2019, foram proveitosos uma vez que a equipe de facilitadores do PEI conseguiu convencer os servidores da necessidade de se entender a atual situação da EGP e definir o posicionamento da escola no futuro. Para tal foi utilizada a matriz SWOT como ferramenta estratégica para se identificar as forças e fraquezas no ambiente interno e que são controladas pela EGP, e as oportunidades e ameaças no ambiente externo, o qual a EGP não tem poder de intervir. Na literatura sobre a utilização da matriz SWOT destaca-se pelo menos dois aspectos importantes para orientar o planejamento estratégico: analisar o ambiente organizacional (MCCREADIE, 2008; MARTINS, 2006); posicionamento da organização no ambiente organizacional e elaboração de cenários para a organização (DAYCHOUW, 2010).

Os itens que compõem a matriz SWOT foram resumidos no Quadro 2, em que alguns aspectos relacionados ao ambiente interno (Forças e Fraquezas) e do ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) foram listados. A utilização desses itens segue a orientação de que os pontos fortes devem ser potencializados e as fraquezas mitigadas para que a organização possa se tornar mais competitiva para aproveitar as oportunidades.

Neste sentido, identificou-se como oportunidades para que a EGP concretize seus objetivos estratégicos as seguintes situações: ampliar a realização de convênios e parcerias de maneira a captar recursos externos de outros órgãos da administração pública; fazer parte de redes estaduais e nacionais de escolas de governo como forma de ampliar o acesso a novas práticas de gestão, uso de novas tecnologias e outros processos que conduzam a aumento da produtividade e qualidade das ações da EGP; potencializar o uso da modalidade de ensino a distância (EaD) de forma a atender as demandas de regiões distantes da região metropolitana onde está localizada a EGP e qualificar os servidores públicos que prestam serviços a população dessas regiões.

Em termos de fatores que ameaçam a realização do planejamento estratégico os principais são relativos as condições econômicas locais, nacionais e internacionais que interferem no nível da arrecadação do estado, uma vez que a maior parcela da receita resulta de atividades econômicas extrativas minerais e de produtos agropecuários que tem seus preços definidos em bolsas de valores fora do país. A ausência de ações de desenvolvimento e competências dos servidores públicos estaduais definidas no planejamento estratégico dos órgãos é outro fator de ameaça que pode comprometer as atividades da EGP, o que leva a redução da demanda pelos cursos e outras ações promovidas.

Quadro 2 – Resultados da matriz SWOT

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abrangência da EGP 2. Credibilidade junto aos servidores públicos 3. Referência no trabalho em governança pública 4. Capital humano 5. Qualificação e valorização abrangente dos servidores públicos do Estado 6. Localização da EGP 7. Credibilidade da certificação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura física 2. Sistema de gestão de cursos 3. Falta de avaliação de egressos 4. Excessos de curso (sombreamento curricular) 5. Falta de estratégia de comunicação e divulgação as atividades/ações da EGP 6. Precariedade/Ausência de TI 7. Não utilização do 3º turno e finais de semana
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Convênios e Parcerias 2. Inserir-se em rede de escolas de governo 3. Captar recurso orçamentário de outros órgãos 4. Potencializar a modalidade EAD 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cenário econômico do estado e do país. 2. Falta de planejamento estratégico dos órgãos 3. Esvaziamento de demanda

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

O conjunto de fatores positivos ou forças que devem ser utilizadas no arranjo das ações de planejamento estratégico da EGP para aproveitar as oportunidades do ambiente externo mostram que o capital humano envolvido nas ações finalísticas de realização de cursos tem elevada qualidade e é formado por profissionais competentes que dominam as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades. O fato de a EGP ter elevada credibilidade junto aos servidores públicos a credencia para ofertar novos cursos presenciais e expandir a oferta de cursos na modalidade à distância.

No entanto, para que as ações do planejamento estratégico sejam bem sucedidas e as oportunidades sejam aproveitadas é preciso mitigar algumas situações apresentadas pelos servidores relativas à melhoria da estrutura física, implantação de processos de gestão das operações administrativas e logísticas da EGP; necessidade urgente de avaliar a satisfação do egresso dos cursos da EGP como forma de adotar processos avaliativos contínuos; e um dos fatores centrais é a precariedade das ações de ensino a distância decorrente da infraestrutura inadequada para melhor utilizar as vantagens da oferta de ensino a distância.

A participação deste público servidor permitiu um olhar do todo da instituição, que foi de grande valia para se identificar as lacunas da gestão institucional. Chama-se atenção para a classificação das barreiras identificadas pelos servidores e pelos agentes terceirizados que atuam dentro da instituição. Estas barreiras foram ordenadas segundo o ambiente em que se encontravam, seja interna a instituição, que chamamos de microambiente, seja em uma relação a outros órgãos e secretarias de dentro do sistema do próprio estado, que nominamos de mesoambiente ou nas relações com as instituições parceiras e/ou terceirizadas contratadas pela EGP que são os macroambientes. No Quadro, a seguir, apresenta-se a sistematização que permite uma visão mais holística destas barreiras institucional.

Quadro 3 - Classificação das barreiras por ambiente de relacionamento da EGP

Classificação	Macroambiente	Mesoambiente	Microambiente	Total
Organizacional	01	10	43	54
Infraestrutura	06	01	26	33
Tecnologia informação	20	04	7	31
Capital humano	-	01	17	18
Comunicação interna	-	-	09	09
Institucional	04	01	-	05
Capital financeiro	02	-	-	02
Comunicação externa	-	01	-	01
Total	33	18	102	153

Fonte: Resultado da Pesquisa (2019).

Verifica-se que foram identificadas 153 barreiras no total, destas 102 estão localizadas no microambiente, isto é, 67% das barreiras estão dentro da própria instituição e estão relacionadas a questão de fluxo de processos, a falta pessoal para melhor desenvolver as atividades até a falta de comunicação entre os setores e seus agentes. Constata-se que 43 barreiras de 54, estão classificadas como de cunho organizacional e 26 barreiras na dimensão infraestrutura. Pode-se inferir que é preciso organizar o fluxo da gestão dentro da EGP para dirimir as muitas questões que se apresentam internamente e que resolvidas, deve contribuir, significativamente, para a eficácia dos serviços oferecidos por esta instituição.

O atendimento a solução das barreiras se apresenta como uma urgência a EGP na efetivação da modernização institucional, pois esta é um dos eixos presentes nas diretrizes do plano do atual governo do estado, que dentre outras proposições do plano estão a inovação tecnológica e a modernização institucional, onde a EGP apresenta-se como uma escola estratégica na atuação como escola de Inovação e políticas públicas do estado.

ALUNOS, EGRESSOS E PROFESSORES DA EGP

ALUNOS E EGRESSOS

A amostra de alunos e egressos participantes da pesquisa tipo *survey* realizada com o objetivo de identificar padrões de características dos entrevistados e a distribuição de itens relativos aos pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades na percepção desses indivíduos. O diferencial desse modelo de análise reside no fato da matriz SWOT tradicional expressa a percepção dos funcionários, enquanto que, neste estudo buscou-se capturar a percepção de um grupo de *stakeholders* que não fazem parte do ambiente interno da EGP, a não ser quando frequentam as aulas presenciais dos diferentes cursos. Um total de 80 colaboradores foram pesquisados, 44 alunos e 36 egressos, e as seguintes características foram observadas: 61,0% dos entrevistados são mulheres; a menor idade foi de 20 anos e a maior de 66 anos; a idade dos entrevistados se distribui normalmente com média de 40 anos e desvio padrão de 9,8 anos. Os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov mostram ser significativa a suposição de que a idade apresenta distribuição normal; 55,0% deles são funcionários públicos estaduais e 41,0% municipais; 86,0% deles realizaram curso de qualificação (24 a 40 horas) e os demais cursos técnicos profissionalizantes e especialização; 65,0% dos entrevistados cursaram o ensino básico em escolas públicas e 21,0% em escolas privadas.

Os resultados da pesquisa conforme Quadro 4 mostram que, na percepção dos alunos e egressos participantes da pesquisa, o maior ponto forte da EGP são os docentes qualificados para a atividade de ministrar aula pelo fato de deter domínio dos conteúdos ministrados, isso indica que os critérios de seleção de docentes adotados pela EGP são eficientes para atender de forma qualificada a demanda pelos cursos. Na sequência aparece o fato de que há compromisso da direção da EGP com a formação do aluno, a preocupação dos professores e coordenadores para que a emenda e conteúdo de cursos sejam ministrados na íntegra, a importância dos aspectos relacionados a adequada matriz do curso e recursos pedagógicos todos esses itens estão com mais de 90,0% de concordância dos entrevistados. No entanto, há baixa frequência no fato da biblioteca não ter referências suficientes e atualizadas, indicando a necessidade de adequação das ementas ao rol de livros, periódicos e outros produtos a disposição na biblioteca. O item com a menor porcentagem que o identifique como um ponto forte foi o relacionado a precariedade dos laboratórios de informática.

Quadro 4 – Itens identificados como pontos fortes – Alunos e Egressos

Identifica como Pontos Fortes	Contagem	%
PF1 - Os docentes demonstram ter domínio do conteúdo ministrado em aulas?	79	98,8
PF2 - Há compromisso da Direção e da Coordenação com a formação do aluno?	78	97,5
PF3 - A ementa do curso foi ministrada na íntegra?	76	95,0
PF4 - A matriz do curso e os recursos pedagógicos favorecem seu aprendizado?	75	93,8
PF5 - O curso realizado teve elevada qualidade?	73	91,3
PF6 - A Infraestrutura existente é adequada e favorece ao aprendizado?	66	82,5
PF7 - A carga horária do curso é adequada e favorece ao aprendizado?	65	81,3
PF8 - A cesta de cursos ofertados da EGP atende de forma adequada suas expectativas?	59	73,8
PF9 - Há biblioteca com referências suficientes e atualizadas?	46	57,5
PF10 - Há laboratórios de informática e estão funcionando de forma adequada?	30	37,5

Fonte: Resultados da pesquisa

Os resultados do Quadro 5 mostram que a grande maioria dos itens identificados como pontos fortes apresentam alto nível de qualificação na escolha, o que reforça a escolha feita pelo entrevistado em relação ao ponto forte. No caso do ponto forte 10 (PF10) - Há laboratórios de informática e estão funcionando de forma adequada? Essa resposta foi altamente qualificada entre os respondentes, diferente do observado para PF1, em que a maior parte dos entrevistados apontou como o mais identificado, porém, a sua qualificação como alto ficou em 69,2%.

Quadro 5 – Qualificação dos itens identificados como pontos fortes – Alunos e Egressos

Item	Se você identifica que sim, qualifique:					
	Alto		Baixo		Médio	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
PF1	54	69,23	1	1,28	23	29,49
PF2	54	70,13	1	1,30	22	28,57
PF3	53	70,67	1	1,33	21	28,00
PF4	52	70,27	0	0,00	22	29,73
PF5	54	75,00	1	1,39	17	23,61
PF6	46	70,77	0	0,00	19	29,23
PF7	49	75,38	1	1,54	15	23,08
PF8	43	74,14	0	0,00	15	25,86
PF9	35	76,09	0	0,00	11	23,91
PF10	23	76,67	0	0,00	7	23,33

Fonte: Resultados da pesquisa

Os resultados do Quadro 5 mostram também haver evidências de uma correlação negativa entre a porcentagem de identificação de ponto forte e a sua qualificação, indicando que os itens com baixo poder de identificação como ponto forte estão associados às porcentagens elevadas dos níveis Altos e Baixos de qualificação das respostas. Nesse contexto, os orientadores do PEI da EGP devem considerar tais aspectos quando da definição das ações internas de concertação das atividades desenvolvidas pela EGP. Esses resultados vêm ao encontro dos resultados encontrados com a sistematização das barreiras identificadas pela pesquisa junto aos servidores públicos.

Por fim, o entrevistado foi inquirido a avaliar o curso em relação a outros disponíveis no mercado amplo e não o mercado institucional composto pelas escolas de governo das três esferas administrativas e o resultado o seguinte: dos 80 entrevistados 37,5% afirmaram que o curso foi melhor, 31,5% disseram ser igual, 16,3% ser menos competitivo, 11,3% mais competitivo, e apenas 2,5% afirmaram ser pior do que o oferecido no mercado. Esses números mostram, em grande medida, o quanto os entrevistados estavam satisfeitos com o curso realizado na EGP.

Quando solicitado ao entrevistado (Aluno e Egresso) identificar quais itens ele entendia como oportunidades para que as suas habilidades e competências pudessem ser utilizadas em prol da melhoria do serviço público e por isso ele se dispôs a participar dos serviços ofertados pela EGP (cursos rápidos, pós-graduação, palestras, seminários, workshop), quase a totalidade deles afirmou que a participação nos cursos cria ou criaram oportunidades para que ele melhorasse a qualidade das atividades funcionais buscando a eficácia/efetividade – OP6, conforme resumido no Quadro 6.

O processo de Regionalização da Gestão Pública Estadual – PF8 é visto como uma oportunidade pelo fato da descentralização da gestão administrativa do Estado ser algo necessário para que os serviços públicos sejam alocados de forma mais eficiente e os mecanismos de monitoramento e avaliação dos programas implantados pelas secretarias conforme definido nos Planos Plurianuais (PPA) se tornem efetivos.

Quadro 6 – Itens identificados como Oportunidades – Alunos e Egressos

Identifica como Oportunidade	Contagem	%
OP6 - Melhorar a qualidade das atividades funcionais buscando a eficácia/eficiência.	79	99,00
OP4 - Mobilidade na carreira ou em outros setores da instituição.	62	78,00
OP8 - O processo de Regionalização da Gestão Pública Estadual.	58	76,00
OP2 - Habilitado(a) a ocupar cargo Comissionado.	60	75,00
OP3 - Habilitado(a) à seleção de Programas de Especialização e Mestrado.	60	75,00
OP1 - Progressão profissional na carreira.	56	70,00
OP9 - A implementação dos Conselhos Regionais de Governo.	54	68,00
OP7 - A implementação da Política estadual de Socioeconomia.	53	66,00
OP5 - Busca por uma atividade profissional remunerada na iniciativa privada.	46	58,00

Fonte: Resultados da pesquisa

Após a distribuição das oportunidades identificadas pelos Alunos e Egressos, de acordo com a frequência de ocorrência, foi avaliado o grau de qualificação do item conforme resumido no Quadro 7, em que a oportunidade com maior proporção - OP6 foi classificada como sendo de Alto ou Médio nível representando 99,0%. Esse resultado mostra a elevada aderência entre o item identificado como oportunidade e a qualificação dele e que os entrevistados veem que podem melhorar a qualidade das suas atividades desde que sejam estimulados pelos gestores públicos.

A oportunidade relacionada ao processo de regionalização da gestão administrativa – OP8 apresenta forte aderência entre a identificação e a qualificação desse item mostrando que os entrevistados enxergam na descentralização oportunidades de novas experiências e para isso buscaram as atividades proporcionadas pela EGP para que elevassem o nível de domínio das competências pessoais e de suas habilidades.

Quadro 7 – Qualificação dos itens identificados como Oportunidades – Alunos e Egressos

Item	Se você identifica que sim, qualifique					
	Alto		Baixo		Médio	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
OP1	30	43,00	14	20,00	25	37,00
OP2	38	53,00	11	15,00	23	32,00
OP3	31	46,00	7	10,00	29	44,00
OP4	27	38,00	9	12,00	36	50,00
OP5	20	31,00	18	28,00	27	41,00
OP6	50	66,00	1	1,00	25	33,00
OP7	20	30,00	8	12,00	39	58,00
OP8	20	30,00	12	17,00	38	53,00
OP9	14	20,00	16	23,00	40	57,00

Fonte: Resultados da pesquisa

As oportunidades OP7 e OP9 relacionadas a política de socioeconomia para o Estado também e indica pelos entrevistados como oportunidade, porém, 12,0% e 23,0%, respectivamente classificam elas como de baixa qualificação, com efeito tem-se a redução da aderência entre a identificação e a qualificação, o que pode ser explicado, em parte, pelo fato da gestão pública ainda não se estruturar para que a política de socioeconomia se torne realidade.

PROFESSORES

A amostra de professores que participaram da pesquisa mostrou que a média de idade deles foi de 45 anos, em que a menor idade foi de 26 anos e a maior 71 anos, em que o desvio padrão alcançou 11,2 anos. Aplicado o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov concluiu-se que a idade se distribuiu conforme a curva normal; 50,0% dos professores entrevistados apresentavam até 45 anos de idade; 50,0% dos entrevistados foram mulheres; 50,0% dos professores tinham curso de pós-graduação *lato sensu* e 47,0% com titulação no Stricto Sensu (Mestrado e Doutorado); 60,0% deles atuam como professores e 30,0% como técnicos no setor público.

Os dados resumidos no quadro 8 sobre os pontos fortes percebidos pelos professores mostram o compromisso da EGP com formação profissional do servidor público - PFP1. Há compromisso da direção e coordenação com a formação do aluno – PFP2, currículos atualizados e planos de ensino adequados - PFP3 e Formação dos servidores públicos adequada às necessidades do Estado - PFP4 apresentaram acima de 90,0% indicação como pontos fortes.

Quadro 8 – Itens identificados como pontos fortes - Professores

Identifica como Pontos Fortes	Contagem	%
PFP1 - Compromisso da EGP com formação profissional do servidor público	29	96,00
PFP2 - Há compromisso da Direção e Coordenação com a formação do aluno	28	93,00
PFP3 - Currículos atualizados e planos de ensino adequados	28	93,00
PFP4 - Formação dos servidores públicos adequada às necessidades do Estado	27	90,00
PFP5 - Estratégia de comunicação e marketing institucional da EGP	24	80,00
PFP6 - Atuação administrativa e Financeira dos Coordenadores e diretores da EGP	24	80,00
PFP7 - Conhecimento da Missão e do Plano de Desenvolvimento da EGP	22	73,00
PFP8 - Política de relacionamento da EGP com os egressos	21	70,00

Fonte: Resultados da pesquisa

No entanto, os itens com as menores porcentagens foram Política de Relacionamento da EGP com os egressos - PFP8, e Conhecimento da Missão e do Plano de Desenvolvimento da EGP - PFP7, com 70,0% e 73,0% respectivamente, isso mostra a necessidade da EGP formular e implementar uma política de comunicação e relacionamento com antigos professores e egressos como forma de avaliar suas atividades e corrigir os desvios das boas práticas que são percebidas pelos professores e servidores.

No Quadro 9 estão resumidas a distribuição da qualificação dos itens indicados como pontos fortes pelos professores em que se observa aderência entre a identificação e a qualificação dos itens PFP1, PFP2 e PFP4. Isso mostra que há certa homogeneidade de que a EGP tem compromisso com a formação do servidor público, e que a efetiva participação da direção geral e dos coordenadores das atividades é que a formação dos servidores públicos está adequada as necessidades do estado. Em relação aos itens com baixa aderência destacam-se PFP5, PFP6, PFP7 e PFP8 (ver Quadro 9), em que não há convergência entre identificação e qualificação do item definido como ponto forte e isso mostra que no planejamento da EGP aspectos relacionados a política de comunicação e marketing institucional, atuação administrativa e financeira dos gestores, melhorar a divulgação da missão, visão e as estratégias da EGP devem ser intensamente divulgadas, e o ponto mais importante é a falta de um canal de relacionamento com o egresso da escola o que compromete o planejamento de ações futuras pois não se tem informação para saber em que medida a participação nos cursos de formação da EGP foi capaz de ampliar as habilidades, competências e capacidades dos servidores públicos para melhor desenvolver suas atividades.

Quadro 9 – Qualificação dos itens identificados como pontos fortes - Professores

Item	Se você identifica que sim, qualifique					
	Alto		Baixo		Médio	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
PFP1	22	73,00	2	7,00	6	20,00
PFP2	23	77,00	1	3,00	6	20,00
PFP3	18	60,00	3	10,00	9	30,00
PFP4	16	53,00	2	7,00	12	40,00
PFP5	9	30,00	6	20,00	15	50,00
PFP6	13	43,00	7	23,00	10	34,00
PFP7	15	50,00	8	27,00	7	23,00
PFP8	10	33,00	7	23,00	13	44,00

Fonte: Resultados da pesquisa

No conjunto de oportunidades listadas no Quadro 10, os professores foram unânimes em afirmar que a formação de uma governança compartilhada para orientar a promoção do desenvolvimento sustentável do Estado é a grande oportunidade para EGP, pois a partir das ações da escola pode-se capacitar gestores e líderes que farão a gestão pública ancorada nos princípios da gestão por resultado e orientarão a elaboração e implementação de um planejamento estratégico que conduza a criação de valor público para os cidadãos.

Quadro 10 – Itens identificados como Oportunidades - Professores

Identifica como Oportunidade	Contagem	%
OPP2 - O desafio da formação de servidores para uma governança compartilhada	30	100,0
OPP3 - O desafio da formação de servidores para o desenvolvimento sustentável do Estado	30	100,0
OPP4 - O processo de Regionalização da Gestão Pública Estadual	29	97,0
OPP1 - A implementação da Política estadual de Socioeconomia	22	73,0
OPP5 - A implementação dos Conselhos Regionais de Governo	21	70,0

Fonte: Resultados da pesquisa

O item de oportunidade com maior aderência entre a identificação e a qualificação é o relacionado ao desafio da formação de servidores para o desenvolvimento sustentável do Estado – OPP2, essa convergência mostra o quanto os professores acreditam que a EGP tem papel fundamental nesse processo de formação de servidores para promover as práticas de gestão ancoradas na tecnologia da informação e em processos inovativos que possibilitem desenvolver a gestão em todo o território do estado e fazer emergir um sistema de governança pública em que o estado seja capaz de estabelecer e coordenar as prioridades dos vários atores, atuando menos como interventor e mais como regulador e mediador.

Quadro 11 – Qualificação dos itens identificados como Oportunidades - Professores

Item	Se você identifica que sim, qualifique					
	Alto		Baixo		Médio	
	Contagem	%	Contagem	%	Contagem	%
OPP1	12	40,0	8	27,0	10	33,0
OPP2	15	50,0	3	10,0	12	40,0
OPP3	19	63,0	4	13,0	7	24,0
OPP4	16	53,0	6	20,0	8	27,0
OPP5	10	33,0	10	33,0	10	34,0

Fonte: Resultados da pesquisa

Os itens OPP1 e OPP5 relacionados a implementação da Política estadual de Socioeconomia e dos Conselhos Regionais de Governo apresentam baixa aderência entre a identificação e a qualificação, o que mostra a falta de entendimento sobre essa política pública intencionada pelo estado para viabilizar a descentralização e a melhor alocação dos recursos públicos e a utilização dos recursos naturais

DISCUSSÕES

A luz do proposto por Bryson (1988; 2004), as duas primeiras etapas do processo foram executadas a partir de reuniões da direção geral com todos os colaboradores internos e externos a EGP, nesses encontros foi apresentado plano de ação para executar o PEI da escola e definido o grupo de trabalho que coordenou as atividades com publicação do ato oficial no diário oficial do estado de maneira que se deu publicidade ao ato.

Em reunião prévia foi definida a nova missão da EGP que é “Propor e executar políticas públicas de formação e desenvolvimento de pessoas e produção de conhecimento para o fortalecimento da capacidade de governança pública, visando progresso social do Estado”. E a visão “Ser referência em Governança Pública”.

A definição dos stakeholders do processo de planejamento incluiu os egressos e professores da EGP ampliando o conjunto de grupos de interesse do planejamento (BRYSON, 2004). A inclusão desses grupos contribuiu para elevar a quantidade e a qualidade da informação produzida e que orientará as etapas seguintes do PEI. A identificação adequada desses grupos possibilita maior troca de informações sobre fluxos de processos e produtos, assim como a produção de conhecimento (BRYSON; EDWARDS; VAN SLYKE, 2017). Esse fluxo de informações proporciona a instituição o amadurecimento de suas ações e orienta a formulação do PEI.

Na etapa de identificação das forças e fraquezas foram feitos dois levantamentos, em que os resultados se complementam, uma vez que foram dois grupos distintos os servidores da EGP e seus colaboradores, e os alunos, egressos e professores que são atores importantes para que as informações dos últimos sejam analisadas pelos primeiros. Na percepção dos funcionários os principais pontos fracos referem-se a estrutura física, falta de sistema informatizado para fazer a gestão dos cursos, falta da estratégia de comunicação e divulgação, assim como a avaliação dos egressos. Enquanto, os alunos, egressos e professores reforçam as indicações sinalizando que os laboratórios de informática devem ser mais bem estruturados, o acesso ao acervo da biblioteca deve ser ampliado, a necessidade de uma biblioteca virtual para atender aos cursos à distância. Com relação aos pontos fortes os que mais se destacam são: a credibilidade da EGP, a qualidade de seus cursos e professores e o quadro de servidores técnicos. Porém, fica a desejar a atuação administrativa e financeira da escola e a ausência de relacionamento com o egresso.

As principais ameaças identificadas pelos servidores e colaboradores externos foram a preocupação com os fatores subjacentes a redução da demanda de servidores qualificados pela escola, o que pode ser comprovado pelos números de registros do núcleo de planejamento para o ano de 2012 com 23.957 servidores, e em 2017, esse número reduz para 14.678. Um dos fatores de explicação dessa redução é apontado pelos funcionários como sendo a falta de planejamento dos órgãos na programação de uso dos recursos de programas de formação de habilidades e competências previstas no Plano Plurianual (PPA) desses órgãos.

No que se refere às oportunidades, a ampliação da oferta de cursos na modalidade a distância é o consenso entre os grupos pesquisados, no entanto, esse é o maior desafio da EGP, pois requer a definição e implantação de uma política de ensino a distância para escola. Com efeito, tem-se a possibilidade de ampliar o número de servidores participando de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e o nível das competências individuais e coletivas, entendendo-se que a competência é uma combinação de habilidades, de natureza institucional, coletiva e individual, que promovem o conhecimento e orientam as atitudes - tomada de decisão - com o objetivo de criar valor às organizações, no sentido do direcionamento das ações destas partes em busca do alcance dos objetivos organizacionais como enunciado por Quin (2003), Ruas (2001) e Teixeira (2012).

Diante dessas informações, produzidas e sistematizadas pelas pesquisas, os coordenadores do PEI da EGP contam com um insumo valioso para enunciar os objetivos estratégicos e definir as ações a serem efetivadas como forma de garantir o atingimento da missão. Neste processo, a densidade de informação produzida a partir da percepção dos stakeholders faz a diferença para que o PEI da EGP possa ter o reconhecimento de cada um dos grupos que participou de forma tal que as ações venham atender as demandas desses grupos.

CONCLUSÃO

Planejar dentro de uma instituição, seja ela de caráter privado ou público, é pensar estrategicamente na consolidação dos princípios que gestam e operacionalizam os ideais de qualidade do produto final ofertado a sociedade e, conseqüentemente, na satisfação dos colaboradores e clientes de um estabelecimento ou organização. A prática de planejar de forma estratégica permite uma visão de futuro a instituição e seus colaboradores.

As instituições públicas e seu aparato de gestão na promoção de políticas públicas que atendam a sociedade precisam assumir o comprometimento efetivo do planejamento estratégico, sem o qual não conseguem gerar valor público, que consiste na qualidade e satisfação da sociedade nos serviços e políticas por elas ofertadas. Esse é o caso da EGP, pois se enquadra em um perfil mais específico e que atende, na estrutura do estado, a um grupo de agentes públicos. Então a qualificação destes agentes e a satisfação na formação ofertada pela instituição é, para a EGP, a geração deste valor.

Superar as barreiras internas é uma tarefa que se apresenta necessária para que as relações *intra* e *interinstitucional* possam se desenvolver e garantir o fluxo cotidiano da função do órgão junto ao estado. Estas prerrogativas estabeleceram o entendimento e, conseqüentemente, o interesse dos gestores da EGP pela formulação, a partir dos princípios basilares, do planejamento estratégico da instituição, levando em consideração um modelo de planejamento que acolhe uma gestão participativa onde as percepções e contribuições de um grupo de *stakeholders* foram levadas em consideração, permitindo, assim, um planejamento mais horizontalizado, isto é, as proposições e a operacionalização do plano da EGP têm a participação de todos aqueles que formam o coletivo institucional, portanto, são responsáveis pela garantia de cumprimento, a médio e longo prazo, da consecução do que foi proposto, conforme pode-se verificar na análise até aqui desenvolvida.

O estudo demonstrou que superar as lacunas de melhor estrutura dos laboratórios de informática, o acervo da biblioteca e a logística tecnológica para a efetivação do ensino à distância são necessárias para que se atenda de modo efetivo o que foi apontado na percepção dos *stakeholders*.

As informações geradas pelas pesquisas diagnósticas têm a possibilidade de melhor definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores de monitoramento e avaliação. Lembrando que os grupos pesquisados apontaram a falta de avaliação das atividades como uma das fraquezas da instituição, ratificada no histórico da EGP investigada. Infere-se que os movimentos seguintes, como o retorno dessas avaliações aos professores, alunos e egressos possibilita a criação de uma rede de atendidos pela EGP e, conseqüentemente, maior indicador de governança, o que, também torna o processo de monitoramento e avaliação mais representativo.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Renan Felinto de Farias *et al.* Escolas de Governo: o panorama brasileiro. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007-1027, Aug. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000400010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 9 Jul, 2019.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol 17:1. Pp99-120. (1991).
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo Roberto. Economia do setor público no Brasil. Elsevier, 2004.
- BOZEMAN, B. Public values: citizens' perspective, *Public Management Review*. (2018)
- BRANDENBURGER, Adam M.; STUART JR, Harborne W. Value-based business strategy. *Journal of economics & management strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticagerencial.pdf>. Acesso em 05 ago, 2018.
- BRYSON, J., CUNNINGHAM, G. AND LOKKESMOE, K. "What to Do When stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County Minnesota". *Public Administration Review*, 62:5. pp568 – 84. (2002).
- BRYSON, J.M. What to do when Stakeholders matter, *Public Management Review*, 6:1, 21-53. (2004).
- BRYSON, J.M.; ROERING, W.D. Initiation of Strategic Planning by Governments. *Public Administration Review*, Vol. 48, No. 6, pp. 995-100. Nov. - Dec.. 1988
- BRYSON, John M.; EDWARDS, Lauren Hamilton; VAN SLYKE, David M. Getting strategic about strategic planning research. 2018.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MCCREADIE, Karen. A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- NOGUEIRA, Marco Aurélio. *Um Estado para a sociedade civil*. Temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2005. (p.37 a 54).
- QUINN, Robert E. et al. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In FLEURY, M.T.L. e OLIVEIRA JR. M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SATHLER, L. *Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil*. São Paulo, Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 181p, 2008.
- SCHNEIDER, Volker. Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas. *Rev. Civitas*. Porto Alegre, v. 5, n. 1. jan.-jun. 2005. p. 29-58.
- TEIXEIRA, Vilmar Agapito. Criando Valor Público – Gestão Estratégica no TCU. Página de Liderança, Brasília, 01 out 2012. Disponível em 2012: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/educacao_corporativa/lideranca>>. Acesso em: (02/07/2019).