

**BENCHMARKING DE ESCOLAS DE GOVERNO DO BRASIL: PROPOSTA DE MELHORIA PARA A ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA – ESPEP****Renan Felinto de Farias Aires^a, Kátia Virgínia Ayres^b, Camila Cristina Rodrigues Salgado^a, Adauto José Valentim Neto^a**^a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Natal, RN, Brasil^b Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, PB, Brasil**Resumo**

A sobrevivência das organizações no mercado atual depende cada vez mais da capacidade que elas têm de acompanhar as mudanças do ambiente. A busca pelo aperfeiçoamento dos processos e por melhores práticas de gestão podem gerar resultados competitivos inquestionáveis, inclusive em organizações públicas. Nesse sentido, tem-se o Benchmarking que se caracteriza como um processo contínuo de análise das melhores práticas e dos melhores métodos que resultarão em um desempenho superior. O presente estudo teve como objetivo realizar o benchmarking nas escolas de governo do Brasil visando à melhoria das práticas da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba – ESPEP. Este artigo, de natureza aplicada e descritiva, segue com o levantamento de dados acerca das escolas de governo do Brasil e se utiliza de pesquisa bibliográfica em revistas, periódicos, artigos científicos e nos próprios websites das escolas de 22 estados brasileiros, além da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A análise dos dados coletados das melhores práticas das escolas de governos do país foi feita com base nos seguintes aspectos: cursos oferecidos; modalidades de ensino; interatividade; e iniciativas, programas e ações. Os resultados foram apresentados na forma de propostas de melhoria (planos de ação) para cada um dos aspectos, resultando em um plano completo de melhoria para a ESPEP.

Palavras-chave: *Benchmarking*, Escolas de Governo, ESPEP**1. INTRODUÇÃO**

As organizações de serviços públicos de ensino, independente do porte ou da finalidade, precisam sempre buscar a melhoria contínua de seus processos, seja pela excelência ou pela adoção de novas práticas. Essa exigência é considerada como um fator determinante para o sucesso e o destaque dessas organizações, pois assim trará uma consequente melhora da qualidade dos serviços prestados ao seu público-alvo, o servidor público.

As escolas de governo, que são os objetos de análise deste estudo, estão inclusas neste cenário, já que o nível de exigência é cada vez maior na questão da qualificação de seus processos de forma que elas possam galgar cada vez mais o conceito de centros de excelência em gestão pública. Para isso, é fundamental que a organização exerça um papel de antecipação, estando sempre em busca de novas tendências e melhores práticas, como também um papel

de relevância e influência na própria formulação daquelas políticas voltadas para melhoria da gestão (PACHECO, 2002).

Neste contexto, tornam-se necessários instrumentos que busquem melhores práticas organizacionais e a excelência, como é caso do *Benchmarking*. Este instrumento foi um das técnicas mais adotadas nos anos 1980 e 1990 e ganhou destaque porque ajudou as organizações a melhorar, principalmente, aspectos relacionados às suas vantagens competitivas (ADEBANJO; ABBAS; MANN, 2010).

De forma sucinta, o *benchmarking* é uma prática de aprendizado focada na investigação das melhores práticas de uma organização, que seja notadamente identificada como a melhor do seu segmento, da sua nação ou até mesmo do mundo. Assim, este instrumento mensura as variáveis-chaves do que poderia ser mudado e/ou aprimorado na organização através da análise comparativa com a organização referencial (ARAUJO, 2010). Logo, de forma geral, o processo de *benchmarking* buscará identificar as melhores práticas existentes para sua futura implementação (MAIA; OLIVEIRA; MARTINS, 2008).



Assim, o estudo buscou descrever, através do *benchmarking*, as melhores práticas utilizadas por escolas de governo estaduais do Brasil, além da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, visando propor melhorias à Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba – ESPEP. Logo, o estudo analisou quais são as melhores práticas adotadas pelas escolas de governo do Brasil que podem ser adotadas pela Escola de Serviço Público da Paraíba – ESPEP, visando à sua melhoria.

Este artigo está subdividido pelos seguintes tópicos: O Processo do *Benchmarking* (2.1 Conceito e Tipologias; 2.2 Passos Chave); Construção do Modelo de *Benchmarking*; Contextualização da Empresa Estudada; Método; Análise dos Dados e Considerações finais.

2. O PROCESSO DE BENCHMARKING

2.1 Conceito e tipologias

Camp (2002, p. 8), considerado por muitos como o pai do *benchmarking*, apresenta três diferentes definições acerca do conceito do mesmo. Primeiramente, ele apresenta a definição formal dada por David T. Kearns, executivo chefe da *Xerox Corporation*, que afirma que o *benchmarking* é o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias. Num segundo momento, o autor (2002, p. 10) apresenta a definição de acordo com o dicionário Webster, que define o *benchmarking* como “a marca deixada um agrimensor (...) em uma posição predeterminada (...) e usada como ponto de referência (...) padrão pelo qual uma coisa pode ser medida ou julgada”. Por fim, ele ainda apresenta uma definição operacional, na visão de alguém que tenha estado envolvido no processo, que define o *benchmarking* como a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Ainda neste sentido, Sweeney (1994) apresenta uma definição para o objetivo de se estudar *benchmarking* atrelando-o a palavra japonesa *dantotsu*, que significa: esforça-se para ser o melhor dos melhores. Segundo o autor, essa definição captura a essência do *benchmarking*, por se tratar de um processo proativo de mudar operações de uma maneira estruturada, visando o alcance de desempenho superior.

Portanto, as empresas que tem um desempenho superior em relação às outras são dadas como referenciais para as demais que não possuem tal desempenho. Dessa forma, as demais empresas devem buscar as práticas das empresas referenciais de modo a melhorar seu próprio desempenho (CAMELO; COELHO; BORGES, 2011).

Diante disto, os tipos mais comuns de *benchmarking* são: 1) o *benchmarking* interno; 2) o *benchmarking* competitivo;

3) o *benchmarking* genérico; e 4) o *benchmarking* funcional (CAMP, 2002; WATSON, 1994; ZAIRI & LEONARD, 1995; SPENDOLINI, 1993).

O *benchmarking* interno é a comparação das operações internas das empresas, podendo envolver as mais variadas operações, como as operações logísticas. Nesse tipo de *benchmarking*, os dados e as informações devem ser facilmente disponíveis e não há problemas de confidencialidade, sendo esse “uma base excelente não só para se descobrir diferenças de interesses, mas também para focalizar as questões críticas que serão enfrentadas ou são de interesse para a compreensão das práticas de investigações externas” (CAMP, 2002, p. 54).

Complementando essa descrição, Spendolini revela a importância dada a esse tipo de *benchmarking* ao citar que empresas de grande porte e conhecidas como a DEC, AT&T e a *Du Pont*, “recomendam e praticamente insistem que todos os esforços de *benchmarking* comecem por uma compreensão total de seus próprios funcionamentos internos, antes de se aventurar no mundo externo”. E ainda complementa dizendo que “esse conhecimento interno torna-se a linha básica de todas as investigações e medições subsequentes envolvendo os parceiros do *benchmarking* externo” (SPENDOLINI, 1993, p. 17).

Já o *benchmarking* competitivo basicamente envolve a identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos de sua organização (SPENDOLINI, 1993).

Outro fator importante de se levar em conta no *benchmarking* competitivo é a dificuldade ou impossibilidade na obtenção de informações sobre os processos da concorrência. Informações dos clientes, obtidas através de pesquisas anônimas conduzidas por consultores independentes, podem ser utilizadas como um bom método para solucionar esse problema (ZAIRI; LEONARD, 1995).

Segundo Spendolini (1993, p. 21), “o *benchmarking* funcional envolve a identificação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que podem ser ou não seus concorrentes diretos.” Assim, não seria necessário que o foco fosse apenas nos concorrentes diretos.

Por fim, ainda no âmbito do *benchmarking* funcional, através da realização de uma síntese dos pensamentos de Camp (2002), podem-se citar algumas razões positivas do uso desse tipo de *benchmarking*, sendo elas: é mais fácil de despertar interesse para a investigação e o intercâmbio de dados, pois se tem menos problemas de confiabilidade e existe um interesse natural pelo conhecimento das práticas das outras empresas; existe o interesse sobre os aspectos de como eles se compararam; e as práticas encontradas em outras empresas têm sido aceitas com maior facilidade do que as práticas encontradas na própria empresa.



O último tipo de *benchmarking* para esses autores é o genérico. Segundo Zairi e Leonard (1995, p. 75), o “*benchmarking* genérico é similar a *benchmarking* funcional em vários aspectos, exceto pelo fato de que focaliza processos de negócio multifuncionais – os processos que estão no coração dos negócios”.

Em suma, de acordo com todos os conceitos apresentados, o *benchmarking* pode ser entendido como um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação a um padrão de excelência de organizações de destaque.

2.2 Passos chave

Para Camp (2002), o processo de *benchmarking* perpassa por cinco passos- chave, são eles: planejamento, análise, integração, ação e maturidade (Figura 1).

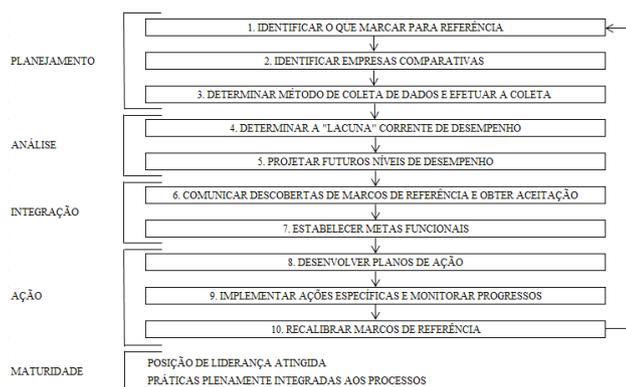


Figura 1 – Passos do processo de *benchmarking*

Fonte: Camp (2002, p. 16)

Detalhando de forma resumida o passo a passo proposto por Camp, tem-se inicialmente a fase do planejamento. Nessa fase, se objetiva “planejar as investigações de *benchmarking*” para o desenvolvimento de um plano (2002, p. 14). Esta fase busca responder três perguntas básicas: 1) o que será usado como marco de referência?; 2) com quem ou o que iremos comparar?; 3) e como serão coletados os dados?. Logo, deve-se esclarecer o objetivo do exercício do *benchmarking*, pois esses devem estar alinhados com a missão geral e com os objetivos da organização (DWYER, 2008).

Na análise, é efetuada a coleta e a análise dos dados. Nesta fase, há um envolvimento cuidadoso sobre a “compreensão das práticas correntes nos seus processos, bem como daquelas dos seus parceiros” (CAMP, 2002, p. 15).

Ainda segundo o autor, “a integração é o processo que usa as descobertas do *benchmarking* para fixar as metas operacionais das mudanças”. Assim, essa fase envolve o planejamento cuidadoso na incorporação das novas práticas

à operação e assegura que as descobertas sejam incorporadas a todos os processos (2002, p. 15). O primeiro passo seria a obtenção e a aceitação operacional e gerencial para as descobertas do *benchmarking*, de forma que seria preciso demonstrar que elas são corretas e se baseiam em dados concretos. Logo, “a chave para o processo será a conversão das descobertas do *benchmarking* em uma declaração de princípios operacionais aos quais a organização pode se obrigar e pelos quais serão julgadas as ações para mudança” (CAMP, 2002, p. 15).

A fase da ação seria a conversão das descobertas do *benchmarking* em ações. Nesta fase, segundo Dwyer (2008), é essencial que se tenha um plano detalhado para o sucesso da implementação do processo de mudança, tendo seu progresso monitorado através de medidas estabelecidas na fase de planejamento do estudo.

A última fase é a da maturidade. Esta fase será alcançada a partir do momento em que os objetivos sejam alcançados, ou seja, “quando as melhores práticas da indústria estiverem incorporadas a todos os processos da empresa, assegurando assim a superioridade”. Outra forma de alcançar a maturidade seria “quando o *benchmarking* se torna uma faceta permanente, essencial e autodesencadeada do processo gerencial” (CAMP, 2002, p. 17).

Por fim, Sweeney (1994) destaca que o que determina a qualidade final dos resultados é justamente a qualidade da preparação. Logo, todas as fases requerem da empresa um comprometimento com o processo de desenvolvimento do *benchmarking*.

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE *BENCHMARKING*

A partir do conhecimento obtido através da fase exploratória do estudo, foram identificados cinco passos chave principais que formam a base do processo de *benchmarking*. Cada passo deste foi decomposto em variáveis para facilitar a análise das práticas estudadas.

O trabalho de Camp (2002) sobre a formulação do *benchmarking* foi utilizado como referência para o desenvolvimento dos itens, pois o autor apresenta um amplo referencial teórico e enfatiza a existência das variáveis determinantes neste processo.

Dito isto, o Tabela 1 representa os aspectos que foram usados no levantamento dos dados em relação aos passos chave do processo de *benchmarking*.

Vale ressaltar que, como o objetivo do artigo foi propor melhorias a ESPEP, o passo da Ação foi realizado apenas no seu primeiro aspecto de desenvolvimento do plano de ação, deixando a implementação destas e a recalibração dos marcos de referência, assim como o passo da Maturidade, a cargo da própria organização, já que apenas ela tem o poder de executá-los.



Tabela 1. Modelo de *Benchmarking*

Passo	Variáveis	Detalhamento
Planejamento	Identificar o que marcar para referência	O que será usado como marco de referência
	Identificar empresas comparativas	Com quem ou o que será comparado
	Determinar método de coleta de dados e efetuar a coleta	Como serão coletados os dados
Análise	Determinar a lacuna corrente de desempenho	Qual a lacuna de desempenho que pode ser melhorada
	Projetar futuros níveis de desempenho	Qual o nível de desempenho futuro almejado
Integração	Comunicar descobertas de marcos de referência e obter aceitação	Quais as descobertas de <i>benchmarking</i> Obteve a aceitação operacional e gerencial
	Estabelecer metas funcionais	Qual a meta funcional será implantada
Ação	Desenvolver planos de ação	Conversão das descobertas do <i>benchmarking</i> em ações
	Implementar ações específicas e monitorar progressos	Controle da implementação
	Recalibrar marcos de referência	Reavaliação contínua dos marcos de referência
Maturidade	Posição de liderança atingida	As práticas da indústria estão incorporadas a todos os processos da empresa, assegurando assim a superioridade
	Práticas plenamente integradas aos processos	O <i>benchmarking</i> se torna uma faceta permanente, essencial e autodesencadeada do processo gerencial

Fonte: Adaptado Camp (2002, p. 16)

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

A ESPEP, assim como todas as outras escolas de governo do Brasil, tem um papel de centro de excelência em gestão pública a partir de duas perspectivas. Por um lado, as escolas de governo devem se posicionar como escolas corporativas de gestão do governo, pelo estreito alinhamento às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública. Por outro lado, seria fundamental exercer um papel de antecipação, estando sempre em busca de novas tendências e melhores práticas, como também um papel de relevância e influência na própria formulação daquelas políticas voltadas para melhoria da gestão (PACHECO, 2002).

Além disso, segundo a mesma autora, cabe também às escolas de governo exercer um papel de filtro e adaptação de ferramentas de gestão desenvolvidas para empresas privadas ao contexto do setor público, cujo processo de tomada de decisão é muito mais complexo, além de possuir valores e indicadores de desempenho próprios.

Outras implicações também se colocam à linha de produtos e serviços existentes, com pressão crescente por mais recursos para viabilizar a prospecção, de forma que os

requisitos da excelência implicam ainda a necessidade de um sensor que permita a avaliação permanente do impacto de suas ações (PACHECO, 2002).

Neste sentido, a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba – ESPEP, que foi a organização principal analisada, foi criada pela Lei nº 3.440, de 25 de outubro de 1966, como órgão de Regime Especial, subordinada à Secretaria de Administração, com autonomia administrativa e financeira, nos termos do art. 99, inciso IV, da Lei nº 3.936, de 22 de novembro de 1977 (PARAÍBA, 1985). A ESPEP exerce a função de órgão central do Sistema de Treinamento de Pessoal com o objetivo de executar a política de recrutamento, seleção e treinamento, e avaliação de desempenho. Outra atribuição da ESPEP que não consta no Regimento Interno da mesma é que ela é responsável pela organização dos concursos públicos do Estado. Em média, ela atende 15 mil funcionários públicos do Estado da Paraíba por ano.

5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O artigo, no que se refere a sua natureza, teve um caráter descritivo e aplicado. Descritivo, pois teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento



de relações entre variáveis estudadas (GIL, 2009, p. 42). Aplicada, pois segundo Vergara (2008, p. 47), esse tipo de pesquisa é “motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não”, o que mostra sua finalidade prática.

Assim, contextualizando, o artigo se dispôs a realizar uma descrição das práticas das escolas de governo do Brasil (descritivo) e objetivou a elaboração de sugestões aplicáveis (aplicado).

Quanto ao universo do artigo, tem-se o número de 27 escolas de governo do Brasil (um para cada estado), além da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A amostra foi de acordo com a acessibilidade devido à dificuldade de acesso às informações, como ressalta Vergara (2008), que diz que a amostragem por acessibilidade é aquela que seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles. Neste sentido, a população amostral do artigo foi de 22 escolas de governo do Brasil, visto que não foi possível coletar dados das escolas de governo dos estados do Amazonas, Pará, Goiás, Rondônia e Acre.

Os métodos da pesquisa foram três: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; estudo de caso. A primeira refere-se à pesquisa que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2009). A segunda é aquela que é “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas” (VERGARA, 2008, p. 48). Por último, tem-se o estudo de caso que é caracterizado, segundo Acevedo e Nohara (2007, p. 50), “pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”.

Portanto, a pesquisa foi bibliográfica, pois para a fundamentação teórica e construção do modelo de *benchmarking* dessa pesquisa foi realizado um levantamento de informações em livros, periódicos e artigos científicos. Foi documental porque buscou documentos das organizações com informações essenciais para compreender as práticas destas e, por fim, foi estudo de caso porque intencionou compreender e analisar em profundidade aspectos específicos de organizações públicas: as suas práticas.

Por fim, quanto aos métodos de coleta de dados tem-se que foi feita com base no *benchmarking* genérico. Justificando essa escolha resumidamente, tem-se que, segundo Camp (2002), o *benchmarking* genérico tem foco em vários processos independente das diferenças entre as organizações, concentrando-se apenas em excelências de outras organizações ao realizarem determinado processo. Logo, como a pesquisa coletou dados de diferentes processos e de escolas de governo diferentes, caracteriza-se como genérica.

6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para este artigo, foi utilizado um método qualitativo de tratamento de dados que, segundo Oliveira (1997), seria aquele que não emprega dados estatísticos como centro dos processos de análise de um problema e também não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A partir da coleta de dados junto às escolas de governo em contraponto com a ESPEP, percebeu-se que a mesma apresenta deficiências quanto a quatro aspectos, principalmente: cursos oferecidos, modalidades de ensino, interatividade e iniciativas, programas e ações. Primeiramente, no que tange os cursos oferecidos, a deficiência foi evidenciada, principalmente no ano de 2011, pelo fato da escola não contar mais com os cursos de pós-graduação, em parceria com a UEPB, com os cursos de pré-vestibular, e nem com os cursos à distância. Outro fato importante em relação aos cursos é a questão de que todos os cursos do ano de 2011 agora estão centralizados em João Pessoa, e não mais, como foi em anos anteriores, descentralizado pelo interior, o que acaba dificultando o acesso a esses cursos por parte dos servidores do interior do Estado.

Em relação às modalidades de ensino, viu-se que a escola atualmente trabalha apenas com os cursos presenciais. Logo, a necessidade imediata seria a retomada dos cursos à distância e em uma visão mais de futuro, pensando na possibilidade de implantar um sistema de ensino semipresencial.

Já sobre a interatividade, percebeu-se que a organização atualmente encontra-se com seu principal meio de comunicação/divulgação desativado (*website*), restando apenas o *Twitter* da organização para a comunicação com os servidores estaduais.

Por fim, quanto às iniciativas, programas e ações, observou-se que na ESPEP, pelo menos para o ano de 2011, não havia programação ou agendamento de nenhum programa ou ação neste sentido.

Dito isto, para o caso da ESPEP, o Tabela 2 representa o modelo de *benchmarking* adotado na pesquisa e as principais variáveis analisadas.

Assim, como já dito anteriormente, as principais empresas referenciais utilizadas quanto às quatro categorias foram:

a) Cursos Oferecidos

Nesta categoria, podem-se destacar, principalmente, as seguintes escolas: Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe – ESAPGESE; Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escolagov; Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de



Tabela 2. Modelo de *benchmarking* para o caso estudado.

Passo	Variáveis	Detalhamento
Planejamento	Marco de referência	Práticas utilizadas
	Empresas comparativas	Escolas de governo
	Método de coleta de dados	Pesquisa bibliográfica e documental
Análise	Lacunas de desempenho	Cursos oferecidos; modalidades de ensino; interatividade e iniciativas, programas e ações.
	Futuros níveis de desempenho	Nível de excelência nacional
Integração	Descobertas de marcos de referência e aceitação	Mostrado nas propostas de melhoria
		Obteve-se aceitação operacional e gerencial da ESPEP
	Metas funcionais	Implantar práticas que elevem o patamar de qualidade da organização
Ação	Planos de ação	Propostas de melhorias expostas no ponto 6

Fonte: Elaboração própria (2011)

Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ; e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

A ESAPGESE e a Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escolagov – são destaques nessa categoria pela variedade e pela quantidade de cursos que são oferecidos. Além disso, elas trabalham com cursos atuais e de grande relevância como no caso da primeira, que oferece os cursos de *Broffice.org* e de *balanced scorecard*, e a segunda oferece cursos como o de *Ms Project* (ESAPGESE, 2011; ESCOLAGOV, 2011).

A Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro – CEPERJ – se destaca por ter um grande leque de cursos e que, no caso da CEPERJ, engloba quatro principais áreas, são elas: a área de técnico-administrativa, com o curso de novas regras de aposentadoria, por exemplo; a área de informática, com o curso de apresentações – *open office impress*, por exemplo; a área gerencial com o curso elaboração e gerenciamento de projetos para captação de recursos através do PMAT, por exemplo; e a área ambiental, com o curso de gerenciamento de recursos hídricos, por exemplo. Além disso, a CEPERJ também oferece cursos de pós-graduação, que são: curso de especialização em administração pública; curso de extensão em planejamento e gestão de políticas públicas e curso de especialização em petróleo e gás (CEPERJ, 2011).

Por fim, tem-se a escola de maior destaque nessa categoria, que é a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Ela oferece cursos presenciais que podem ser realizados em Brasília (sede da ENAP), fora de Brasília e em outros estados através de parcerias com outras instituições, com cursos bastante atuais como o caso do

pregão eletrônico, e também trabalha com outros projetos como: o Desenvolvimento técnico-gerencial; Formação de carreiras (curso de formação para os cargos de analista de planejamento e orçamento, e formação para a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental – EPPGG); e Especializações (em gestão pública; em gestão de pessoas no serviço público; em gestão de políticas públicas de proteção e desenvolvimento social; em gestão pública para servidores que atuam na área do processo orçamentário; em aperfeiçoamento em políticas públicas ambientais para a Amazônia; em políticas públicas da educação com ênfase em monitoramento e avaliação – MPA; em gestão de Instituições públicas de ensino superior; e em planejamento e gestão estratégicos do setor público para servidores do Ministério da Justiça) (ENAP, 2011).

Vale destacar também que a ENAP trabalha com cursos à distância com e sem tutoria, o que facilita o estudo dos servidores.

b) Modalidades de Ensino

Nessa categoria, o único e grande destaque é a Escola de Governo e Administração Pública – EGAP. Isso acontece já que ela é a única escola de governo que oferece três tipos de modalidades de ensino, são elas: a presencial, à distância e a semipresencial.

A respeito da modalidade semipresencial tem-se que esta utiliza a rede de videoconferência do TecReg – Programa de Tecnologia da Rede de Escolas de Governo, que utilizam a tecnologia vídeo *streaming*. As vantagens dessa tecnologia, aliada aos recursos disponíveis nos polos de aprendizagem, são muitas: os cursos chegam mais rápido até o usuário,



pois eles são apresentados em todo o Estado; os professores são os melhores e os mesmos para todas as turmas, pois a tecnologia permite que eles possam estar em todas elas simultaneamente; e o usuário pode conviver, rir, estudar e interagir com colegas que tem dúvidas e responsabilidades em comum (EGAP, 2011).

Além desse caso, tem-se várias outras escolas que trabalham apenas com duas modalidades de ensino, mas que cumprem esse papel com grande competência, como o caso da CEPERJ, ENAP e EGPCE.

c) Interatividade

Nesse aspecto de interatividade, que leva em conta as informações passadas aos servidores e os recursos tecnológicos das escolas, pode-se destacar, principalmente, as seguintes escolas: Escola do Rio Grande do Norte; Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE; Escola de Administração Pública do Amapá – EAP; Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho; e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Primeiramente, as práticas de destaque da Escola do Rio Grande do Norte em relação à interatividade são aquelas relacionadas às informações dos cursos, que são bem detalhadas no *website* e propicia aos servidores informações como: editais, cronogramas, *curriculum vitae* dos tutores (no caso do curso à distância), inscrições e demais informações gerais. Além disso, ela também possibilita pré-inscrições em cursos oferecidos, assinaturas de informativos *on-line* a respeito da escola, notícias em geral, contatos para maiores informações, busca no acervo da biblioteca e acesso a publicações e eventos da escola. Além disso, utiliza também a mídia social do *twitter* (@escgovernorn), o que facilita a acompanhamento em tempo real das novidades da escola (ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE, 2011).

Já a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE – está nessa categoria porque no seu ensino à distância oferece uma área exclusiva que é o ambiente virtual de aprendizagem do núcleo de educação à distância governamental, denominado de @NEDGov. Nessa área, é encontrado um plantão de dúvidas *on-line*, tutoriais, orientações, fotos e tudo o mais que se refira aos cursos *on-line* oferecidos pela EGPCE, o que revela seu grande nível de interatividade. Além disso, também oferece uma fácil navegação no *website*, que conta com áreas de fotos, de *webmail* e de *downloads* de materiais de cursos e palestras (EGPCE, 2011).

A Escola de Administração Pública do Amapá – EAP – enquadra-se nessa categoria, porque além de oferecer os recursos mais comuns no *website*, como *webmail*, *newsletter* (boletim informativo da escola), galeria de imagens, publicações, notícias e Fale Conosco, também oferece alguns recursos diferenciais, como enquetes interativas; um banco

de conhecimento e habilidades, que é uma ferramenta de gestão do conhecimento para mapear as competências essenciais e individuais dos servidores públicos do estado do Amapá (*website* próprio); divulga o balanço da escola; e, por fim, conta com um recurso excelente em que os servidores podem imprimir seus certificados *on-line*, através do seu CPF (EAP, 2011).

Por fim, tem-se a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, assim como a EAP, enquadra-se nessa categoria porque, além dos recursos básicos que apresenta, ela se utiliza de alguns recursos diferenciais, como a possibilidade de *download* de grades curriculares, calendários acadêmicos, provas, gabaritos, acesso à biblioteca virtual da escola, sessão de dúvidas frequentes, e principalmente pela questão do *website* ter acessibilidade (ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO, 2011). Já a ENAP, que também é um grande destaque dessa categoria, conta com recursos personalizados e diferenciais das outras, como: as publicações (Revista do Serviço Público, cadernos da ENAP, livros, coletâneas, textos para discussão e edições especiais); o acesso à biblioteca que, neste caso, o servidor pode fazer renovações ou reservas; o banco de colaboradores (banco de currículos); e a acessibilidade, assim como no caso Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (ENAP, 2011). Além disso, ela também conta com a possibilidade de acesso ao site em quatro línguas, sendo elas: inglês, francês, espanhol e o português. Este tipo de acesso em outras línguas só é encontrado também em outra única escola, que é a Fundação Escola de Governo – ENA, mas esta trabalha apenas com três línguas (inglês, francês e português) (ENA, 2011).

d) Iniciativas, Programas e Ações

Nesta categoria podem-se destacar, principalmente, as seguintes escolas: Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGPCE; Escola de Administração Pública do Amapá – EAP; Escola de Serviço Público do Espírito Santo – ESESP; Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul – Escolagov; Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho; Escola de Governo do Paraná; e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

A EGPCE está presente nessa categoria justificada pelo seu programa de qualidade de vida no trabalho/bem-estar no trabalho. Através desse programa, ela oferece atividades socioculturais, como o carnaval, o São João, o dia dos pais e o dia das mães, atividades semanais, como a yoga, a dança de salão, o coral, os teatros, as palestras e os passeios ecológicos, comemorações, como a semana do servidor, e as premiações, com a medalha do mérito funcional (EGPCE,



2011).

Já a EAP se faz presente nessa categoria pelos seus projetos e ações. Primeiramente, tem-se o prêmio de gestão pública, que é um projeto para que o servidor público possa escrever e defender uma ideia inovadora para a administração pública. Além desse, existe também o festival de música do servidor, que parte da ideia de se criar um festival de música para o servidor público através do Programa de Desenvolvimento Pessoal do Servidor Público, desenvolvido por esta Escola de Administração, com objetivo de proporcionar ao Servidor Público Municipal, Estadual e Federal um espaço cultural para expressar sua criatividade, possibilitando assim a descoberta de novos talentos e divulgação junto à sociedade. Por fim, também existe o projeto da semana do servidor, que é uma ação que está inserida no Projeto de Desenvolvimento Pessoal do Servidor, cujo objetivo é contribuir para o seu desenvolvimento pessoal, e que busca proporcionar eventos que possibilitem interação social entre os servidores públicos, além do desenvolvimento cultural, pessoal, social e artístico, ou seja, valorizando suas habilidades; e o projeto servidor solidário, que é um projeto em que o servidor público poderá desenvolver sua Responsabilidade Social, organizando-se em grupos para trazer aos que o rodeiam um clima confortável e seguro, em que deverão envolver-se na adoção de uma instituição que presta serviços voluntários e suprir as suas necessidades no período natalino e, quem sabe, posteriormente dar continuidade a essa adoção durante o ano (EAP, 2011).

Diferentemente das anteriores, a ESESP se enquadra nessa categoria pela sua iniciativa de parcerias. Atualmente ela trabalha em parceria com a FGV *on-line*, através de cursos do programa chamado de trilhas de desenvolvimento e competências. Apesar de ser uma parceria a ser paga pelos servidores, é uma iniciativa válida que possibilita ao servidor se capacitar em uma das melhores faculdades do país (ESESP, 2011).

A Escolagov, similar ao que a ESESP pratica, se enquadra nessa categoria por suas iniciativas. Nesse caso específico, ela teve a iniciativa de realizar uma série de parcerias com instituições de ensino para oferecer aos servidores públicos estaduais descontos sobre os valores das mensalidades de cursos de idiomas, de concursos, de educação infantil, de ensino médio, profissionalizante, superior e de pós-graduação. Assim, ela indica uma série de empresas para que os servidores, caso queiram, possam se qualificar (ESCOLAGOV, 2011).

O caso da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho se enquadra nessa categoria pela sua excelente iniciativa de parcerias internacionais. Ela realizou convênios com outras instituições internacionais, das quais em vigência atualmente estão o Centro de Pesquisa Econômica e Jurídica (CREG – *Centro di Ricerche Economiche e Giuridiche*)

ligado a Universidade de Roma “Tor Vergata”, na Itália e a Universidade de Turim (*Università Degli Studi Di Torino*), na Itália. Além dessas atuais, nos últimos dois anos foram desenvolvidas atividades em parceria com instituições/universidades estrangeiras, como *New York University* (NYU) e Universidade do Texas em Austin (ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO, 2011).

Por fim, têm-se as duas principais escolas dessa categoria, a Escola de Governo do Paraná e a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. A Escola de Governo do Paraná se destaca por seus projetos diferenciais aos vistos nas outras escolas, que são: SabeRES em Gestão Pública – Repositório da Escola de Governo do Paraná; SabeRES Gestão Pública em revista; Encontro Paranaense de Servidores Públicos; Servir com Arte – concurso de contos, poesias e fotografias; programa de TV da Escola de Governo Paraná; Jornal Mural; e portal da central de estágio do Paraná (ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ, 2011).

Resumidamente falando desses programas, tem-se que o SabeRES é um espaço digital de armazenamento, preservação, divulgação e acesso à produção do conhecimento em Gestão Pública; O SabeRES Gestão Pública em revista traz conteúdo noticioso, jornalístico; o Encontro Paranaense de Servidores Públicos são palestras, atividades culturais, debates com Diretores e com Secretários de Estado, com o objetivo de compartilhar o conhecimento e as informações, além da oportunidade de ouvir e dar voz aos servidores públicos de todo o Estado – capital, litoral e interior; o Programa Servir com Arte visa valorizar o talento dos servidores públicos, dando a eles oportunidade de manifestar seus dons artísticos e divulgar a sua arte, por meio de um concurso de contos, poesias e fotografias; o programa de TV da Escola de Governo Paraná é uma parceria com a TV Educativa e com a Universidade Estadual de Londrina, tem caráter educativo e informativo, buscando estabelecer uma relação entre o Estado e o cidadão; o Jornal Mural é um instrumento dinâmico de informação interna, semanal e de distribuição gratuita, com o objetivo de divulgar as ações da Escola de Governo; e o Portal da Central de Estágio do Paraná é o canal de relacionamento do Governo do Paraná com a comunidade estudantil de ensino médio/superior, as instituições de ensino e os órgãos da administração pública direta e autárquica quanto à realização de estágios profissionalizantes (ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ, 2011).

Já a ENAP trabalha com os seguintes projetos: café com debate; mesa-redonda de pesquisa-ação; casoteca de gestão pública; comunidades virtuais; oficinas virtuais; prêmios (concurso inovação na gestão pública federal e prêmio de objetivos de desenvolvimento do milênio); além de palestras e seminários (ENAP, 2011).

De forma geral, o café com debate é uma metodologia que possibilita o intercâmbio de experiências nacionais e



internacionais e em que, de maneira informal, dirigentes ouvem palestras sobre um tema de relevância para a administração pública e realizam debates; a mesa-redonda de pesquisa-ação é uma parceria entre a ENAP e a *Canada School of Public Service* – CSPS, que vem implementando novas metodologias de abordagem de temas importantes para a melhoria da administração pública; a Casoteca de Gestão Pública da ENAP consiste em um site próprio que conta com recursos de notícias, enquetes etc., no qual é disponibilizado um acervo virtual de estudos de caso com foco na administração pública; as comunidades e oficinas virtuais, que atualmente são quatro no caso das comunidades e sete, no caso das oficinas virtuais; e os prêmios oferecidos

pela ENAP, são eles: o concurso inovação na gestão pública federal que representa um estímulo à disseminação de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal; e o prêmio de objetivos de desenvolvimento do milênio, que é uma iniciativa pioneira no mundo e foi proposto pelo Governo Federal na abertura da 1.ª Semana Nacional pela Cidadania e Solidariedade, em 2004 (ENAP, 2011).

Para uma melhor representação do contexto global exposto, tem-se a Tabela 3, que mostra, de forma sucinta, o resumo de todas as práticas nas suas quatro categorias listadas.

Tabela 3. Resumo de práticas das escolas de governo do Brasil.

Categoria	Descrição das Práticas	Escolas
Cursos oferecidos	Variedade e quantidade de cursos relevantes	Escolagov; CEPERJ; ENAP
	Cursos de Graduação e Pós-Graduação	CEPERJ; ENAP
Modalidades de Ensino	Ensino Semipresencial	EGAP
Interatividade	Informações detalhadas e variedade de recursos	Escola do Rio Grande do Norte
	Ambiente Virtual de Aprendizagem (@NEDGov)	EGPCE
	Recursos diferenciais (enquetes interativas; um banco de conhecimento e habilidades, divulgação do balanço da escola; e certificados <i>on-line</i>)	EAP
	Recursos diferenciais (<i>download</i> de grades curriculares; calendários acadêmicos; provas; gabaritos; biblioteca virtual; sessão de dúvidas frequentes; e acessibilidade)	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho
	Recursos diferenciais (publicações – Revista do Serviço Público, cadernos da ENAP, livros, coletâneas, textos para discussão e edições especiais; biblioteca – possibilidade renovações ou reservas; banco de colaboradores; acessibilidade; acessível em quatro idiomas – inglês, francês, espanhol e o português)	ENAP
Iniciativa, Programas e Ações	Programa de qualidade de vida no trabalho/bem-estar no trabalho	EGPCE
	Projetos e Ações (Prêmio de gestão pública; Festival de música do servidor; Projeto da semana do servidor)	EAP
	Iniciativa (Parceria com a FGV <i>on-line</i>)	ESESP
	Iniciativa (Parcerias com instituições de ensino)	Escolagov
	Iniciativa (Parcerias Internacionais)	Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho
	Projetos (SabeRES em Gestão Pública – Repositório da Escola de Governo do Paraná; SabeRES Gestão Pública em revista; Encontro Paranaense de Servidores Públicos; Servir com Arte; Programa de TV da Escola de Governo Paraná; Jornal Mural; e Portal da Central de Estágio do Paraná)	Escola de Governo do Paraná
	Projetos (Café com debate; mesa-redonda de pesquisa-ação; casoteca de gestão pública; comunidades virtuais; oficinas virtuais; prêmios; palestras; e seminários)	ENAP



Por fim, a partir de todos os dados expostos foram elaborados planos de ação, em consonância com o passo da ação do modelo de *benchmarking*, que são abordados no capítulo 7.

7. PROPOSTAS DE MELHORIA (PLANOS DE AÇÃO)

7.1 Plano de ação - Cursos oferecidos

Neste aspecto, as principais melhorias propostas são aquelas relacionadas à retomada/busca de parcerias e quanto à descentralização dos cursos. Logo, as recomendações seriam:

a) Firmar novamente parceria com a UEPB para a retomada de cursos de pós-graduação e também tentar firmar parceria com a mesma, ou com outra faculdade ou universidade do Estado, para implantação do curso de graduação em Administração Pública, a exemplo de várias Escolas de Governo como a CEPERJ e a ENAP;

b) Retomar a descentralização dos cursos pelo interior do Estado a fim de expandir o ensino a todas as regiões do Estado.

7.2 Plano de ação - Modalidades de ensino

Como visto na análise de dados acerca da ESPEP, viu-se que a escola atualmente trabalha apenas com os cursos presenciais. Logo, a necessidade imediata seria a retomada dos cursos à distância e em uma visão mais de futuro, se pensar na possibilidade de implantar um sistema similar ao da EGAP de ensino semipresencial. Assim, sugere-se:

a) A retomada imediata dos cursos à distância;

b) Um estudo sobre a possibilidade de implantar o ensino semipresencial.

7.3 Plano de ação – Interatividade

De acordo com a análise dos dados, percebeu-se que a ESPEP atualmente encontra-se com seu principal meio de comunicação/divulgação desativado, restando apenas o *Twitter* da organização para a comunicação com os servidores estaduais. Assim, como medida imediata, a ESPEP deve providenciar a volta de seu *website* ao ar e, assim, desenvolvê-lo e incrementá-lo com recursos que outras escolas utilizam.

Dentro desses recursos, tem-se que o *website* da organização deve pelo menos contar com recursos básicos, ou seja, a ESPEP deve divulgar em seu *website* toda a programação dos seus cursos atualizados, contar com um recurso de Fale Conosco para a comunicação dos servidores com a organização e com uma ferramenta de notícias em geral. Além disso, a reativação do *website* é de suma importância também pela questão do ensino à distância,

visto que o *website* é a principal ferramenta para essa modalidade de ensino.

Feito isso, a ESPEP poderia pensar na possibilidade de implantar alguns dos recursos das outras escolas de governo, como por exemplo: disponibilizar editais, cronogramas, *curriculum vitae* dos tutores, informativos *on-line* a respeito da escola, publicações, *webmail*, imagens e inscrições *on-line* (recurso que era utilizado até 2010). Além dessas, a ESPEP em um projeto para o futuro poderia se tornar ainda mais referência no Brasil, caso adotasse a excelente prática da EGPE de criar um ambiente virtual para os cursos à distância com plantões de dúvidas *on-line*, tutoriais e orientações. Também poderia se adotar a prática da EAP de criação de um banco de conhecimento e habilidades para mapear as competências essenciais e individuais dos servidores públicos e a possibilidade de poder imprimir os certificados *on-line*.

Finalizando, usando a prática da ENAP, que a colocaria entre as melhores, pode-se criar uma biblioteca virtual da escola e disponibilizar o *website* em outras línguas, além de capacitar o *website* a trabalhar com acessibilidade. Logo, as sugestões são:

a) Reativar imediatamente o *website* da organização;

b) Implantar no *website* os recursos básicos: programação dos cursos atualizados; Fale Conosco e ferramenta de notícias em geral;

c) Reservar ou criar uma área específica para os cursos à distância;

d) Pensar na possibilidade de implantar recursos diferenciais: disponibilidade de editais; cronogramas; *curriculum vitae* dos tutores; informativos *on-line*; publicações; *webmail*; imagens; inscrições *on-line*; plantões de dúvidas *on-line*; tutoriais; orientações; banco de conhecimento e habilidades; certificados *on-line*; biblioteca virtual; acesso em outras línguas; e acessibilidade.

7.4 Plano de ação – Iniciativas, programas e ações

Neste aspecto, percebeu-se que hoje em dia é cada vez mais comum as escolas de governo atuarem além de seu papel principal, de capacitação e educação dos servidores. Observou-se, nas mais variadas escolas de governos, várias ações, iniciativas e programas voltados ao servidor público, tanto os da própria instituição, como ao seu público alvo, que garantem a estes qualidade de vida no trabalho, diversão e informação. Assim, partindo do princípio de que a ESPEP para o ano de 2011 não programou ou agendou nenhum programa ou ação neste sentido, sugere-se, em caráter inicial, que a ESPEP implante pelo menos um programa de qualidade de vida no trabalho/bem-estar no trabalho, como faz a EGPE, oferecendo algumas de suas



atividades socioculturais, como o carnaval, o São João, o dia dos pais e o dia das mães; atividades semanais, como a yoga, a dança de salão, o coral, os teatros, as palestras e os passeios ecológicos; e as comemorações, como a semana do servidor.

Além de programas para o servidor, a ESPEP poderia ter a iniciativa de firmar parcerias com instituições para educação e capacitação, como o caso da ESESP com a FGV, e o caso da Escolagov.

Em uma visão de destaque, tornando-a uma das melhores, se não a melhor escola de governo do Brasil, a ESPEP poderia adotar a prática da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, que firma parcerias com instituições internacionais e com a Escola de Governo do Paraná, que tem um espaço virtual de repositório (SabeRES); uma revista; encontros de servidores públicos; concursos de contos, poesias e fotografias; programa de TV; Jornal Mural; e portal da central de estágio. Além dessas, poderia seguir o exemplo da ENA com a criação de mesa-redonda de pesquisa-ação; comunidades virtuais e oficinas virtuais; e prêmios. Assim, resumidamente, as sugestões seriam:

a) Implantar um programa de qualidade de vida no trabalho, oferecendo atividades culturais, semanais,

comemorações e palestras;

b) Buscar parcerias com instituições de ensino a fim de obter descontos ou facilidades para os servidores públicos, ou buscar parcerias em projetos de educação em conjunto;

c) Estudar a possibilidade de firmar parcerias internacionais e de criação de projetos de encontros, revistas, jornais, portais, comunidades virtuais, oficinas virtuais e prêmios.

Por fim, a Tabela 4 resume todas as propostas de melhoria citadas para a ESPEP.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, buscou-se analisar as principais práticas adotadas pelas escolas de governo do Brasil através da metodologia do *benchmarking*, visando propor melhorias para a ESPEP. Essa metodologia apresenta-se como uma oportunidade que as organizações buscam explorar para garantir a sobrevivência perante os desafios do mercado global.

Neste sentido, o artigo se propôs a identificar quais são as melhores práticas utilizadas pelas mais diversas escolas

Tabela 4. Resumo de propostas de melhoria para a ESPEP.

Aspecto	Propostas
Cursos Oferecidos	Firmar novamente parceria com a UEPB para a retomada de cursos de pós-graduação e também tentar firmar parceria com a mesma ou com outra faculdade ou universidade do Estado para implantação do curso de graduação em Administração Pública, a exemplo de várias Escolas de Governo, como a CEPERJ e a ENAP.
	Retomar a descentralização dos cursos pelo interior do Estado a fim de expandir o ensino a todas as regiões do Estado.
Modalidades de Ensino	A retomada imediata dos cursos à distância.
	Um estudo sobre a possibilidade de implantar o ensino semipresencial.
Interatividade	Reativar imediatamente o <i>website</i> da organização.
	Implantar no <i>website</i> os recursos básicos: programação dos cursos atualizados; Fale Conosco e ferramenta de notícias em geral.
	Reservar ou criar uma área específica para os cursos à distância.
	Pensar na possibilidade de implantar recursos diferenciais: disponibilidade de editais; cronogramas; <i>curriculum vitae</i> dos tutores; informativos <i>on-line</i> ; publicações; <i>webmail</i> ; imagens; inscrições <i>on-line</i> ; plantões de dúvidas <i>on-line</i> ; tutoriais; orientações; banco de conhecimento e habilidades; certificados <i>on-line</i> ; biblioteca virtual; acesso em outras línguas; e acessibilidade.
Iniciativas, Programas e Ações	Implantar um programa de qualidade de vida no trabalho, oferecendo atividades culturais, semanais, comemorações e palestras.
	Buscar parcerias com instituições de ensino a fim de obter descontos ou facilidades para os servidores públicos, ou buscar parcerias em projetos de educação em conjunto.
	Estudar a possibilidade de firmar parcerias internacionais e de criação de projetos de encontros, revistas, jornais, portais, comunidades virtuais, oficinas virtuais e prêmios.



estaduais do Brasil, além da nacional, para que se pudesse realizar uma análise crítica sobre as mesmas e, após esse levantamento, realizar uma análise qualitativa a respeito das práticas dadas como referenciais ou diferenciais. Após a análise e destaque, foram criadas propostas de melhoria, ou seja, planos de ação que devem ser seguidos pela ESPEP.

Portanto, pode-se concluir que o principal objetivo do estudo de avaliar quais as melhores práticas das escolas de governo que podem ser adotadas pela ESPEP visando a sua melhoria, de acordo com cada categoria de análise, foi alcançado de forma satisfatória.

Dito isto, o presente estudo se mostra de grande valor para a ESPEP e para o seu público atendido em geral, pois, através deste, a mesma poderá de uma forma melhor e mais eficiente oferecer capacitação aos Recursos Humanos do Estado e condições que favoreçam a prestação de serviços que atendam às expectativas e necessidades da sociedade.

Vale delimitar que o estudo não pretendeu analisar o conteúdo, a aplicabilidade e nem a eficácia dos cursos oferecidos pelas escolas de governo e que as informações colhidas a respeito dessas nos meios eletrônicos podem não corresponder à realidade.

Por fim, vale destacar que o presente trabalho pretende ser útil como um ponto de partida para a melhoria contínua da ESPEP. Logo, sugerem-se estudos futuros relacionados aos seus processos de ensinamentos utilizados, podendo ser utilizado para este a mesma metodologia de *benchmarking* de outras escolas de governo, assim como um possível estudo de melhoramento de estrutura física da escola, podendo inclusive usá-la como forma de geração de renda, como é o caso da ENAP. Ainda pode-se sugerir um estudo para analisar a pertinência dos cursos oferecidos de acordo com a realização destes e até mesmo propor um estudo de maior amplitude, que relacione escolas de governo de todo o mundo.

9. REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ADEBANJO, D.; ABBAS, A.; MANN, R. An investigation of the adoption and implementation of benchmarking. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, pp. 1140 – 1169, 2010.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 3. ed. vol. 2 São Paulo: Atlas, 2010.

CAMELO, G. R. ; COELHO, A. S. ; BORGES, R. M. Eficiência y benchmarking de operadores de ventas mediante el análisis envolvente de datos (DEA). **S & G. Sistemas & gestão**, v. 6, pp. 1-19, 2011.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total: identificando, analisando e adaptando as melhores**

práticas da administração que levam à maximização. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CEPERJ - Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. **Site da Fundação Centro Estadual de Estatística, Pesquisa e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<http://www.fesp.rj.gov.br/>> Acesso em: 30 maio 2011.

DWYER, R. J. Benchmarking as a process for demonstrating organizational trustworthiness?. **Management Decision**, v. 46, pp. 1210 – 1229, 2008.

EAP – Escola de Administração Pública do Amapá. **Site da Escola de Administração Pública do Amapá**. Disponível em: <<http://www.eap.ap.gov.br/>> Acesso em: 27 maio 2011.

EGAP - Escola de Governo e Administração Pública – EGAP. **Site da Escola de Governo e Administração Pública**. Disponível em: <<http://egap.fundap.sp.gov.br/>> Acesso em: 30 maio 2011.

EGPCE – Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará. **Site Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará**. Disponível em: <<http://www.egp.ce.gov.br/>> Acesso em: 26 maio 2011.

ENA - Fundação Escola de Governo. **Site da Fundação Escola de Governo**. Disponível em: <<http://www.enabrasil.sc.gov.br/>> Acesso em: 31 maio 2011.

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. **Site da Escola Nacional de Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>> Acesso em: 31 maio 2011.

ESAPGESE - Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe. **Site da Escola de Administração Pública e Gestão Governamental de Sergipe**. Disponível em: <<http://www.escola.se.gov.br>> Acesso em: 26 maio 2011.

ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ. **Site da Escola de Governo do Paraná**. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.pr.gov.br>> Acesso em: 31 maio 2011.

ESCOLA DE GOVERNO DO RIO GRANDE DO NORTE. **Site da Escola de Governo do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/>> Acesso em: 25 maio 2011.

ESCOLAGOV - Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul. **Site Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <<http://www.escolagov.ms.gov.br/>> Acesso em: 27 maio 2011.

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO. **Site da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho**. Disponível em: <<http://www.eg.fjp.mg.gov.br>> Acesso em: 30 maio 2011.

ESESP – Escola de Serviço Público do Espírito Santo. **Site da Escola de Serviço Público do Espírito Santo**. Disponível



em: <<http://www.esesp.es.gov.br/>> Acesso em: 31 maio 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, J. L., OLIVEIRA, G. T., MARTINS, R. A. O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica. **S & G. Revista Sistemas & Gestão**, Niterói, v.3, n. 2, pp.129-146, 2008.

OLIVEIRA, L. O. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PACHECO, R. S. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP - Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, ano 53, n. 1, pp. 75-88, jan/mar, 2002.

PARAÍBA (Estado). Escola de Serviço Público. **Regimento Interno da Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba**. João Pessoa: 1985.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

SWEENEY, M. T. Benchmarking for Strategic Manufacturing Management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, pp. 4 – 1, 1994.

ZAIRI, M.; LEONARD, P. **Benchmarking prático: o guia completo**. São Paulo: Atlas, 1995.

WATSON, G. H. **Benchmarking estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1994.



BENCHMARKING OF GOVERNMENT SCHOOLS IN BRAZIL: PROPOSED IMPROVEMENTS TO ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA – ESPEP

Abstract

The survival of organizations in the current market is increasingly dependent on the ability they have to follow the environmental changes. The search for processes improvement and best management practices can produce unquestionable competitive results, even in public organizations. In this sense, there is the Benchmarking characterized as a continuous analysis process of best practices and best methods that will result in a superior performance. The present study aimed to apply the benchmarking in government schools in Brazil with the intent of improving the practices of the Escola de Serviço Público da Paraíba - ESPEP. This article, of applied and descriptive nature, follows with the survey of data based on government schools in Brazil and makes use of literature research in journals, periodicals, articles and the schools' own websites from 22 Brazilian states, besides the Escola Nacional de Educação Pública - ENAP. The data analysis collected from best practices from government schools was made based on the following aspects: courses offered, teaching modalities, interactivity, and initiatives, programs and actions. The results were presented as proposals of improvement (action plans) for each one of the aspects, resulting in a complete plan of improvement for the ESPEP.

Keywords: Benchmarking. Government Schools. ESPEP.
