

# REDES DE CAPACITAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE GOVERNO E DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO ESTADO DO PARANÁ

Claudia Cristina Muller  
Hilka Vier Machado



## REDES DE CAPACITAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE GOVERNO E DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DO ESTADO DO PARANÁ

Claudia Cristina Muller  
Hilka Vier Machado

### RESUMO

No Estado do Paraná, o movimento de formação e desenvolvimento dos servidores públicos é difundido a partir da criação da Escola de Governo, em 2004. Este artigo tem como objetivo apresentar a experiência da construção de uma rede de capacitação em políticas públicas voltada à qualificação dos quadros de carreira de nível superior, analisando os desdobramentos e os fatores limitadores da rede. Apresenta a rede de capacitação construída em parceria entre a Escola de Governo do Paraná e seis Instituições Públicas de Ensino Superior (Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Universidade do Centro-Oeste do Paraná, Universidade do Oeste do Paraná, e a Universidade Federal do Paraná). A metodologia utilizada neste paper é o estudo de caso que relatará a construção da rede de capacitação com as seguintes etapas: identificação dos diversos atores e a instituição de câmara técnica para a discussão e formatação de curso de especialização que atendessem às necessidades e especificidades da Escola de Governo do Paraná; o processo seletivo; o desenvolvimento do Curso de Pós-Graduação, pelas Universidades públicas parceiras; o acompanhamento do Curso pela equipe da Escola de Governo do Paraná; os projetos de intervenção feitos pelos alunos; a disseminação do conhecimento produzido. O ponto alto do trabalho em rede se deu com as discussões do Curso na Câmara Técnica: temática do curso, fontes de recursos, projeto do curso, o público-alvo, o ambiente de aprendizagem, o acesso à tecnologia, o suporte acadêmico e administrativo, o acompanhamento e avaliação, a difusão/disseminação do conhecimento. Dos resultados obtidos a partir da interação entre os integrantes da rede destacam-se: 19 turmas de um curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas num total de 572 especialistas, além da realização de um Seminário de Gestão Pública no Paraná, da criação do Repositório Institucional SabeRES em Gestão Pública de acesso livre e da publicação de livros sobre Gestão de Políticas Públicas no Paraná, contendo artigos publicados pelos alunos sobre temáticas relacionadas à gestão pública. Com isso, o Estado do Paraná iniciou um processo de construção de saberes em gestão pública a partir da reflexão de suas próprias vivências e experiências, e de uma relação harmoniosa e inovadora entre produtores de saberes – a instituição acadêmica e a administração pública – os quais criaram condições para a construção do conhecimento, o que não teria sido possível de maneira isolada. Essa rede de conhecimento em políticas públicas, por ter sido coletivamente construída, revelou que mais importante que o conhecimento em si e o processo da sua construção, foi a transposição desses resultados para a realidade não apenas



dos produtores desse conhecimento, mas para todos os que atuam e são beneficiados pela gestão pública.

Palavras-chave: Redes. Políticas públicas. Capacitação de servidores públicos. Gestão pública.



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
3 REDES DE CONHECIMENTO EM POLÍTICAS PÚBLICAS.....	6
4 A CONSTITUIÇÃO DA REDE.....	8
4.1 Os atores.....	8
4.2 Relacionamentos entre os atores.....	12
4.3 Resultados obtidos com a formação da rede.....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
6 REFERÊNCIAS.....	23



## 1 INTRODUÇÃO

O movimento da nova gestão pública que teve início nos anos 90 trouxe, dentre outras premissas, a da importância do capital humano nas organizações públicas. Tal como em outros países, também no Brasil as discussões sobre a necessidade de capacitar os recursos humanos desse setor começaram a serem deflagradas. Isso decorreu, em parte, devido à difusão da tecnologia de informação no setor público e aos investimentos tecnológicos que ingressam no setor via parcerias público-privadas ou por outros meios.

Em se tratando de servidores públicos, não se pode negar as especificidades da gestão de recursos humanos, como salientam Ferreira, Gomes e Araújo (2008), em termos de recrutamento, seleção, contratação e treinamento. Particularmente nesse território, há que se levar em conta as particularidades da administração pública, requerendo assim ações adaptadas a esse contexto.

No Estado do Paraná, o movimento de formação e desenvolvimento dos servidores públicos é difundido a partir da criação da Escola de Governo, em 2004. Em momentos anteriores a esse não se encontra na história desse Estado uma ação tão ampla e difusa, como a que teve início nesse período, evidenciando a importância das referidas Escolas para a gestão de recursos humanos.

Embora referências sobre projetos ou proposições voltadas ao aperfeiçoamento de recursos humanos no setor público no Brasil sejam importantes, elas não são facilmente disponíveis, principalmente pelo caráter recente de políticas dessa natureza. Entre experiências narradas encontra-se o caso de Trevisan e Veloso (2007) sobre a capacitação de servidores que atuam em níveis operacionais de um órgão do governo do Estado de São Paulo. Entretanto, neste artigo temos como objeto a capacitação de servidores do quadro de nível superior.

Por isso, este artigo tem como objetivo **apresentar a experiência da construção de uma rede de capacitação em políticas públicas voltada à qualificação dos quadros de carreira de nível superior, analisando os desdobramentos e os fatores limitadores da rede.**



## 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo é um estudo de caso, especificamente o caso de uma rede de cooperação para fins de qualificação de servidores públicos no Estado do Paraná. De acordo com Yin (2000) o estudo de caso é um método importante quando há pouco conhecimento sobre o objeto de estudo. Como se trata de uma experiência recente e não há relatos de casos similares em outros estados do Brasil, optou-se pelo estudo de caso.

Os dados para descrição do caso foram obtidos principalmente a partir de dados secundários, constituídos pelos registros e anotações da Escola de Governo do Paraná, sendo que esses dados foram fornecidos pelos coordenadores dos cursos de pós-graduação que eram também representantes das IES junto ao Governo do Estado do Paraná.

Os dados coletados foram analisados à luz da literatura sobre redes, mostrando-se os atores que compuseram a rede, as formas de interação e os efeitos produzidos pela rede.



### 3 REDES DE CONHECIMENTO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

As redes se apresentam no panorama da administração pública como o resultado de parcerias estabelecidas entre atores diversos, que podem abranger agentes públicos, semi-públicos e privados, atuando cooperativamente com vistas a um objetivo comum. Procopiuck e Frey (2008) mencionam que o termo “rede de políticas” surge na Europa, como uma forma específica de governança. Para eles, essa governança pode ser considerada:

como o modelo ou estrutura que nasce e se concretiza em um sistema sóciopolítico como resultado de esforços comuns de intervenção de uma multiplicidade de agentes implicados na formulação e implementação de políticas de caráter público (PROCOPIUK, FREY 2008, p. 4).

Como resultado da interação entre os agentes, o alcance dos objetivos não ocorre necessariamente de forma harmônica, mas como um processo de autoinfluência onde o conflito, a barganha e a cooperação estão presentes (FERRARI, NUNES, 2008).

Os participantes desse processo carregam consigo a representação de alguma organização pública ou privada, agência ou associação em busca de novos espaços que ultrapassam as fronteiras isoladas tradicionalmente delimitadas. Os integrantes precisam, necessariamente, estar dispersos e caminhar em busca de uma coesão, como assinalam Procopiuk e Frey (2008), que resultará no intercâmbio de recursos, no compartilhamento de decisões e em objetivos comuns.

Nesse sentido, a governança da rede é definida como:

a articulação horizontal e atores interdependentes, mas operacionalmente autônomos, que interagem por meio de negociações articuladas dentro de sistemas normativos, cognitivos e imaginários de regulação (PROCOPIUK, FREY 2008, p.10).

A interação entre os agentes pode sofrer variações de maior intensidade para menor intensidade. Nota-se que duas dimensões são observadas nas redes, sendo uma a dos atores e outra a da interação entre eles, como salientam Ferrari e Nunes (2008).

Os saberes são produzidos pelo conjunto dos agentes da sociedade e, devido à rapidez, profundidade e dinâmica da produção do conhecimento, é impossível qualquer agente abarcar sozinho a totalidade desse conhecimento e



dessa dinâmica. Portanto, uma maneira de se estruturar harmonicamente a produção dos saberes é por meio da construção de redes de conhecimento.

As redes de conhecimento podem se desenvolver por temas, setores, ou em torno de projetos específicos. Os atores dessas redes são universidades, organizações públicas, universidades corporativas, ONGs ou qualquer outro organismo da sociedade. Participam desta rede tantos produtores quanto existirem em determinada área específica, já que a apropriação desse conhecimento se dá de forma coletiva. As redes de conhecimento são validadas pelos seus próprios participantes e sua dinâmica geralmente é determinada pela relevância social, econômica ou ambiental que o tema implica.

O uso das tecnologias da informação e da comunicação, como catalisadora das redes de conhecimento, permite uma convergência dos saberes (hoje fragmentados nas diversas instâncias e organizações), numa retroalimentação dinâmica que possibilita um maior impacto na sua produtividade.

A fim de compreender a formação de uma rede de políticas públicas, será apresentado na seqüência, um relato da constituição da rede objeto deste estudo.





## 4 A CONSTITUIÇÃO DA REDE

A criação de uma rede de capacitação de recursos humanos no Estado do Paraná teve origem no ano de 2005, logo após a criação da Escola de Governo. A protagonista foi a Escola de Governo do Paraná que, por meio da sua Gerência Executiva, direcionou as ações posteriores para formação das alianças.

### 4.1 Os atores

Os atores que integram a rede são: a Escola de Governo do Estado do Paraná e as Instituições Públicas de Ensino Superior do Estado, conforme figura 1.

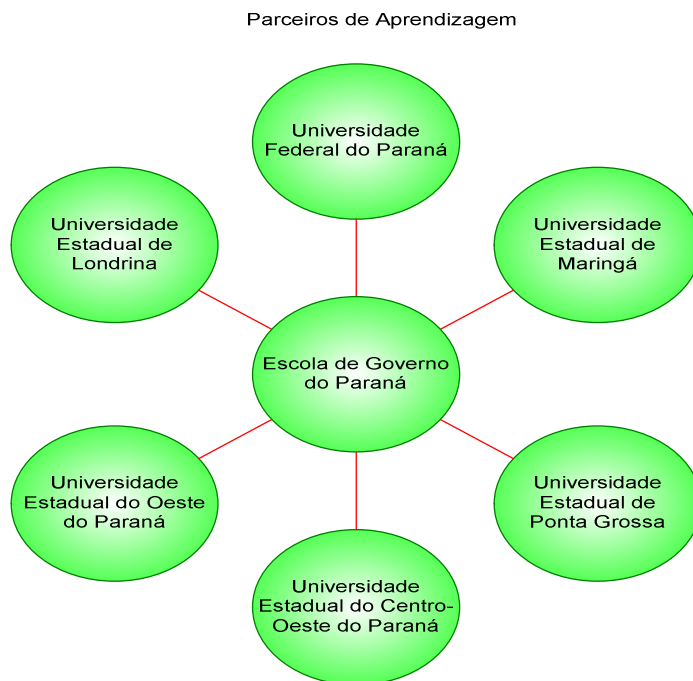


Figura 1: Atores da Rede de Políticas Públicas do Paraná envolvidos na qualificação de Recursos Humanos em Políticas Públicas

Como salientam Procopiuk e Frey (2008), os integrantes precisam, necessariamente, estar dispersos e caminharem em busca de uma coesão, que resultará no intercâmbio de recursos, no compartilhamento de decisões e em objetivos comuns. Nesse caso, os integrantes estavam dispersos geograficamente e estrategicamente em um raio de ação que cobria todas as direções do Estado. Como se pode ver na figura 1, a governança da rede foi da Escola de Governo,



todavia os atores eram operacionalmente autônomos, uma vez que a autonomia das universidades foi respeitada e a interação se deu por negociações articuladas nos princípios da gestão pública.

#### 4.1.1 A governança da rede: Escola de Governo do Paraná

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, incluiu determinação para que a União, os Estados Membros e o Distrito Federal mantivessem Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Nesse contexto, Pacheco (2000), afirma que o termo Escola de Governo

vem sendo utilizado indistintamente por organizações públicas, privadas ou não governamentais, destinadas à formação de quadros, reciclagem de funcionários ou ainda fóruns de debate, especialmente para os poderes executivo e legislativo, nas três esferas de Governo. (Pacheco, 2000, p. 36).

Atendendo aos preceitos constitucionais, a Escola de Governo do Paraná foi criada pelo Decreto Governamental nº 3.764, de 25/10/2004, e constitui-se em um instrumento de convergência das ações das unidades responsáveis pela formação e desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da Administração Pública Estadual, caracterizando-se como um espaço para concepção, discussão, compreensão e inovação das práticas gerenciais e do desenvolvimento das pessoas, por meio da formação e a adoção de novas posturas de gestão, na perspectiva de um processo contínuo de modernização do Estado.

A Escola de Governo do Paraná promove a gestão do capital intelectual, desenvolvendo as habilidades, competências e conhecimentos dos servidores públicos, de acordo com os seguintes princípios:

- I – do saber, pautado em conhecimento, aprender a aprender, aprender continuamente, transmitir conhecimento, compartilhar conhecimento;
- II – do saber-fazer, voltado à aplicação do conhecimento, à visão global e sistêmica, ao trabalho em equipe, liderança, motivação, comunicação e gestão de conflitos; e
- III – do saber-fazer-acontecer, relacionado com a atitude empreendedora, inovação, agente de mudança e foco em resultados. (Decreto nº 3.764, de 25/10/2004, que institui a Escola de Governo do Paraná).

Conforme disposto na figura 2, a Escola de Governo constitui-se em um espaço de discussão de ações governamentais que induzam a uma maior qualidade do serviço público, atuando em quatro níveis.



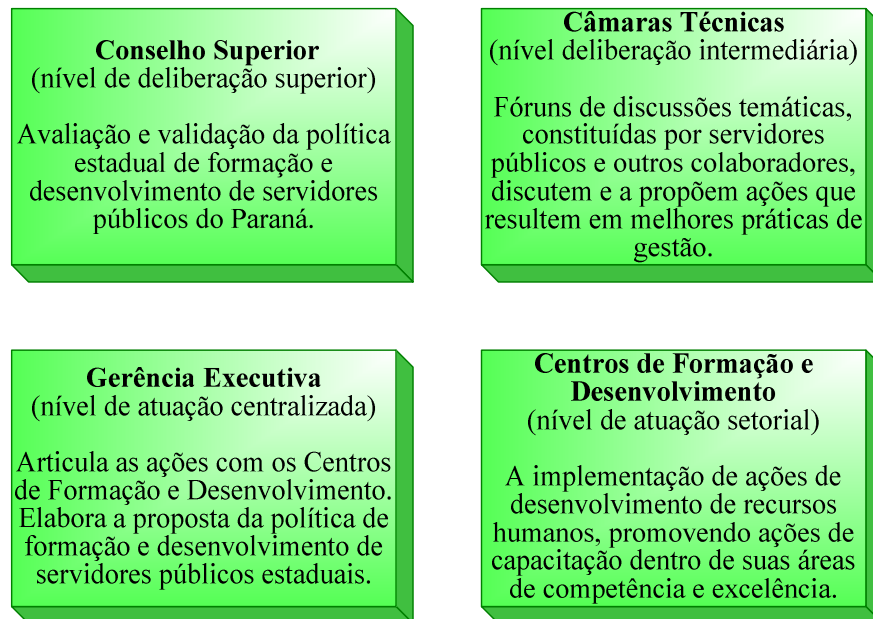


Figura 2: Organização e Atribuições da Escola de Governo do Paraná

Em síntese, a Escola de Governo do Paraná caracteriza-se como uma “organização de aprendizagem”, trazendo a idéia de “inteligência coletiva”, ou seja, de espaços onde circula o conhecimento, a inovação e a pesquisa, por meio de atitudes de ensinar e aprender. Essa concepção de organização de aprendizagem é corroborada por Pacheco (2002):

as Escolas de Governo são denominações genéricas onde as organizações públicas desenvolvem seus espaços de aprendizagem, mas suas estruturas são as mais diversas: por meio de departamentos de recursos humanos, de centros de formação e desenvolvimento, de institutos, de fundações. (PACHECO, 2002, s/p).

Ainda que a Escola de Governo do Estado do Paraná tivesse sido criada no final de 2004, a governança da rede foi criada em 2005 e assumida por ela, justamente pela compreensão de que a escola seria um espaço de aprendizagem e que as universidades estaduais representavam potenciais parceiros nessa perspectiva.

#### 4.1.2 Os integrantes da rede: Instituições Públicas de Ensino Superior

O Governo do Estado do Paraná mantém 6 Universidades e 7 Faculdades Estaduais, num total de 13 Instituições Estaduais de Ensino Superior, com *campi* distribuídos pelo Estado conforme disposto na figura 3.



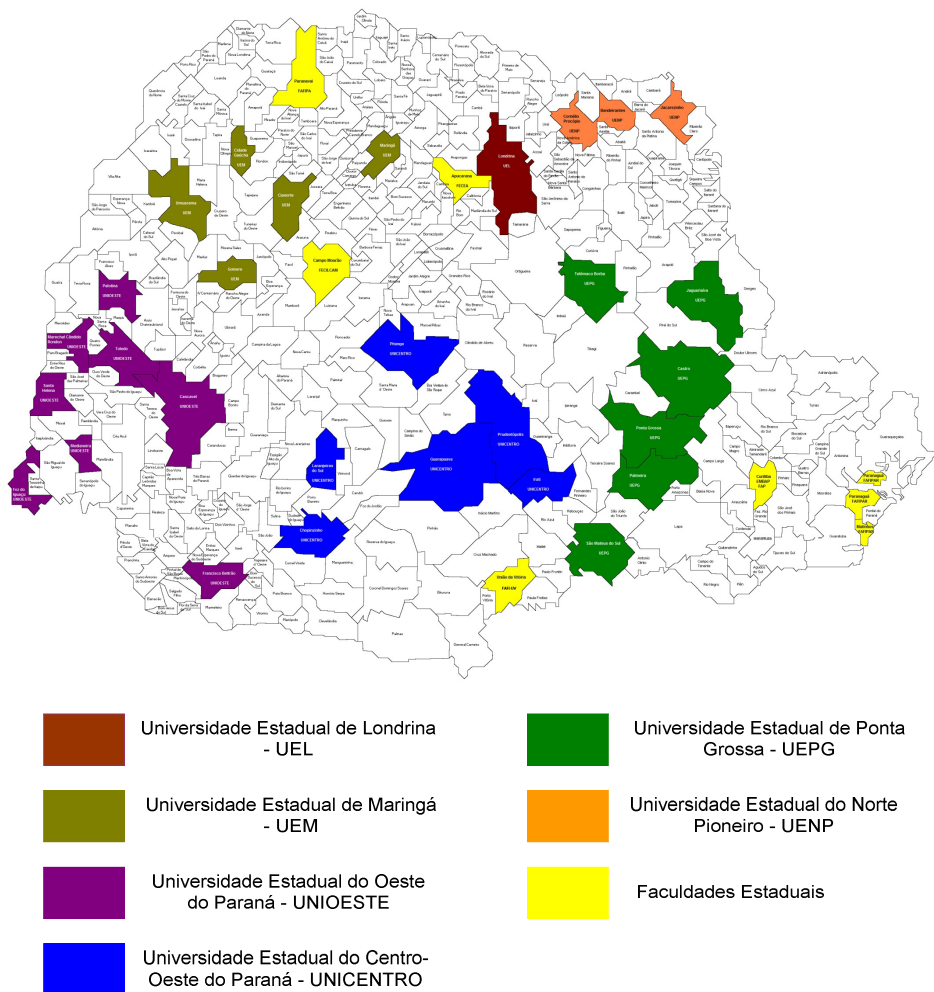


Figura 3: Distribuição das Universidades e Faculdades Estaduais

Ao todo, as Instituições Estaduais de Ensino Superior mantêm 85.400 alunos matriculados em 258 Cursos de Graduação, 315 Cursos de Especialização, 66 Cursos de Mestrado e 17 Cursos de Doutorado.

É importante salientar que cada universidade mantém seus estatutos e regulamentos próprios para a oferta de cursos de pós-graduação, mas que após diversas discussões, lideradas pela governança da rede, obteve-se uma estrutura relativamente uniforme, que possibilitasse aos integrantes do quadro de carreira, em casos de transferência do local de trabalho, prosseguir a capacitação no novo local de trabalho em outra universidade.

Além das universidades públicas estaduais situadas no interior do Estado (Figura 3), há uma grande demanda de servidores de cargo de nível superior na capital do Estado, na cidade de Curitiba. A Universidade Federal do Paraná, então, foi convidada a participar desta rede de capacitação.



## 4.2 Relacionamentos entre os atores

Em 2005, por meio das Resoluções nº 5.355-SEAP e nº 6.034-SEAP, foram constituídas a Câmara Técnica de Gestão Pública e a Câmara Técnica de Administração e Planejamento, com a participação de profissionais da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), da Secretaria de Planejamento (SEPL), da Escola de Governo e representantes das Universidades Públicas (estaduais e federal).

A Câmara Técnica discutiu e formatou o Curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, para atender a uma demanda identificada inicialmente pela Diretoria de Recursos Humanos / SEAP. Dentre os aspectos discutidos em reunião da Câmara Técnica, destacam-se os seguintes:

1. *Quanto à Temática* – Qual seria a necessidade de formação e o foco? Quais qualificações, competências e conhecimentos os servidores públicos precisariam para melhor desempenhar suas funções? Quais seriam os conteúdos que deveriam ser desenvolvidos para suprir a lacuna entre a competência existente e a competência necessária?
2. *Sobre as fontes de recursos* – De onde viriam os recursos necessários? Como gerenciar o investimento? Qual o retorno desse investimento?
3. *Quanto ao Projeto do curso* – Qual a metodologia necessária para a aprendizagem? Como se daria a relação entre servidor público, universidade e Escola de Governo? Como seriam encaminhadas as discussões e os trabalhos de conclusão de curso (projetos de intervenção)? De que forma a Escola de Governo, os titulares das pastas e os gestores teriam acesso às pesquisas desenvolvidas pelos servidores públicos? O curso ocorreria durante o trabalho ou durante o tempo livre do servidor? A Escola de Governo promoveria uma cultura de aprendizagem permanente?
4. *Sobre o Público-alvo* – Qual seria o perfil do servidor público participante do curso? Quais seriam os critérios de seleção e como se daria esse processo? Como estaria distribuído o público-alvo?



5. *Quanto ao Ambiente de aprendizagem* – Que importância os servidores públicos atribuiriam ao compartilhamento de experiências? O curso seria totalmente presencial? Haveria um Ambiente Virtual de Aprendizagem? A universidade organizaria fóruns de discussão (Comunidades Virtuais de Aprendizagem)?
6. *Acesso à tecnologia* – Os servidores públicos teriam acesso à tecnologia para fazer a inscrição? Os servidores públicos acessariam o endereço eletrônico da Escola de Governo e da Universidade? Os materiais estariam disponíveis para *download* em alguma plataforma de aprendizagem?
7. *Sobre o suporte acadêmico e administrativo* – Quem seria responsável pela coordenação do curso?
8. *Acompanhamento e avaliação* – Como se daria o acompanhamento das atividades acadêmicas e administrativas pela Escola de Governo? Como seria feita a avaliação do processo? Com que periodicidade? Quais indicadores de avaliação?
9. *Difusão / disseminação do conhecimento* – Como se daria a publicação dos trabalhos de conclusão de curso? Quais seriam os meios de publicação (material impresso, digital)? Seria estimulada a participação dos servidores públicos em congressos, seminários? Seria direcionada a participação em Câmaras Técnicas ou Comitês para discussão dos resultados das suas pesquisas?

Os relacionamentos ocorreram durante as reuniões que foram realizadas na Escola de Governo, em Curitiba, a partir do ano de 2005. Cada Instituição de Ensino Superior indicou um representante para acompanhamento das discussões. A Escola apresentou a proposta previamente formatada e a intensidade dos relacionamentos foi aumentando à medida que os atores iam se conhecendo e obtendo confiança. Foi um processo de motivação, negociações, cooperação e conflitos, até que se chegasse ao formato de distribuição das atribuições, conforme sintetizado na figura 4:



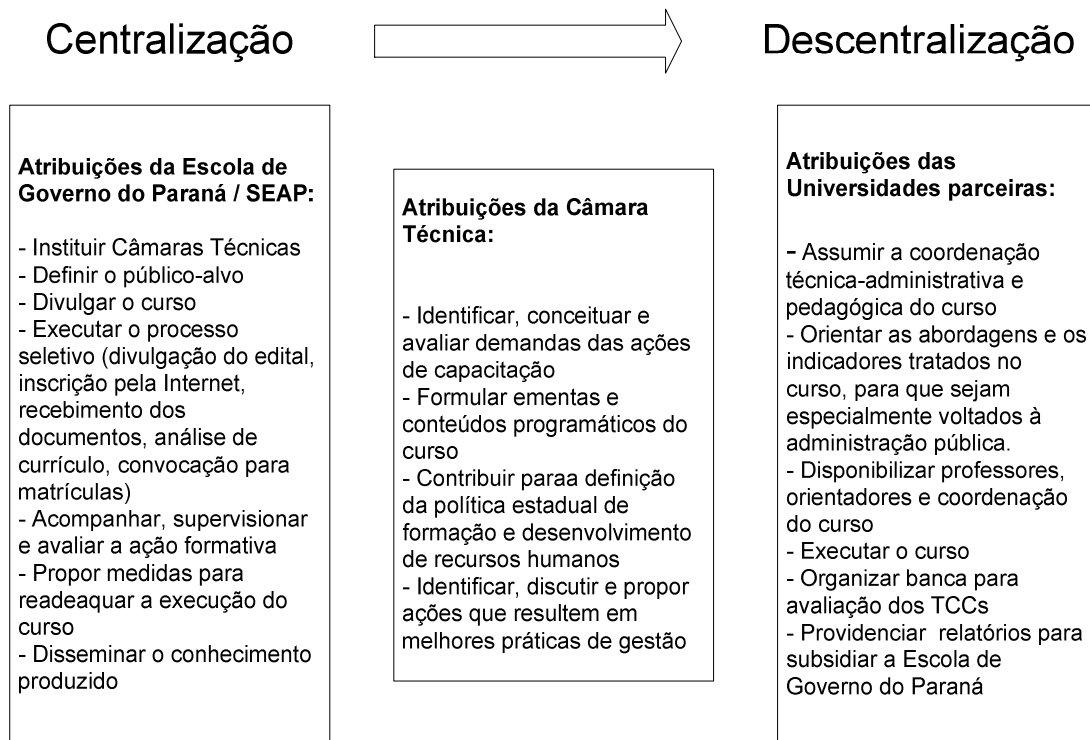


Figura 4: Da centralização à descentralização: construção da rede

Nesse processo, a medida da conectividade das organizações envolve tanto a intensidade de comunicação entre seus colaboradores internos e externos, quanto a qualidade das interações. Com relação aos requisitos necessários, Losada (1998) destacou as seguintes propriedades:

- *estimulantes ou positivas*, propiciando que novas idéias suficientemente exploradas, antes que sejam adotadas ou abandonadas;
- *boa fundamentação / argumentação (advocacia)*, com base nos conhecimentos explícitos, e também nos conhecimentos tácitos, dominados pelos dirigentes e colaboradores da organização; e
- *diversidade das interações*, tanto entre indivíduos quanto entre grupos.

Pode-se afirmar que as competências dos integrantes da rede, aliadas ao processo de comunicação estabelecido entre eles, contribuiu para a obtenção dos resultados, que serão narrados a seguir, além de resultar em melhor relacionamento entre os atores da Câmara Técnica.



### 4.3 Resultados obtidos com a formação da rede

Os resultados obtidos com a interação entre os agentes Escola de Governo do Paraná e Universidades Públicas foram: 19 turmas de concluintes do curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, num total de 572 especialistas, a realização de um Seminário de Gestão Pública no Paraná, a criação do repositório institucional *SabeRES em Gestão Pública* de acesso livre e a publicação de cinco livros sobre *Gestão de Políticas Públicas no Paraná*, abrangendo artigos de servidores públicos, publicados nas áreas de gestão pública.

Esses desdobramentos correspondem ao que Meister (2005) qualifica da “educação sob medida”, que se refere às alianças que instituições estabelecem com universidades e faculdades, a fim de criar um programa sob medida de capacitação, voltado a determinadas categorias de cargo. Em seguida, apresenta-se um breve detalhamento de cada um dos desdobramentos.

#### 4.3.1 O Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas

O objetivo da parceria Escola de Governo e Instituições Públicas de Ensino Superior era inicialmente a oferta de um curso para formar um núcleo estratégico de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, para atender às demandas do Governo do Estado do Paraná.

A partir disso, foi elaborado, conjuntamente entre os atores da rede, o desenho de um Programa de Pós-Graduação destinado a servidores públicos que atuassem na formulação, avaliação e gestão de políticas públicas, em suas áreas específicas, de forma a entender o macro-contexto da administração pública. Com esse propósito, as disciplinas, cargas horárias e ementas do Curso foram discutidas e definidas pela Câmara Técnica de Gestão, e podem ser visualizadas na Tabela 1:





Tabela 1: Disciplinas e carga horária do Curso de Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas

Disciplinas	Carga Horária
Geopolítica e Geoestratégia Internacional	16h
Gestão do Estado	32h
Direito Constitucional	16h
Direito Administrativo	16h
Metodologia do Trabalho Científico	16h
Novas Tecnologias de Gestão	16h
Metodologia para Formulação e Gestão de Políticas Públicas	32h
Economia e Sociedade do Conhecimento	16h
Modelo Brasileiro de Planejamento, Orçamento e Gestão	32h
Gestão Financeira, Orçamentária e Patrimonial	16h
Controle nas Organizações Públicas	32h
Gestão de Projetos no Setor Público	32h
Gestão do Conhecimento	16h
Gestão de Pessoas na Administração Pública	16h
Gestão de Documentos	16h
Gestão da Tecnologia da Informação	32h
Ética na Administração Pública	16h
Propostas de Projetos para a Administração Pública	48h
Total	416h

Essa grade curricular, representada na tabela 1, tinha como propósito oferecer aos participantes uma visão geral da gestão pública para norteá-los na reflexão dos problemas cotidianos enfrentados por cada um deles diante de suas unidades de trabalho, que abrangiam diferentes campos, como: saúde, educação, justiça, agricultura, segurança pública, entre outras.

Buscou-se, também, o desenvolvimento, por parte dos alunos, de “projetos de intervenção”, ou seja, propostas inovadoras, sob a forma de monografias ou artigos, a serem avaliadas na sua viabilidade e relevância para, se possível, serem discutidas e adotadas pelo Governo do Estado, na evolução dos seus modelos de gestão e na modernização de suas práticas gerenciais.

Para desenvolver esse programa de pós-graduação, a Escola de Governo fez estudo de demanda e fez a distribuição das turmas: na capital do estado, por meio da Universidade Federal do Paraná e no interior, por meio da descentralização



dos cursos em Universidades Estaduais, nas cidades de Londrina, Maringá, Ponta Grossa, Cascavel e Guarapuava.

O público-alvo para o Curso foram servidores públicos ocupantes de cargos de nível superior, pertencentes às carreiras do Poder Executivo do Estado do Paraná e a militares dos Quadros de Oficiais da Polícia Militar do Paraná.

Uma questão a ser mencionada é que, no ato da inscrição, os candidatos ao curso firmaram compromisso formal de participação integral e conclusão do Curso, inclusive desenvolvendo os projetos sob a indicação dos orientadores. Com esse compromisso firmado, em caso de desistência ou reprovação por faltas injustificadas, a Escola de Governo teria respaldo jurídico para ressarcimento dos valores integrais despendidos pelo Estado no financiamento da vaga do Curso ao servidor.

Outra questão a ser ressaltada diz respeito ao direito de publicação dos trabalhos desenvolvidos durante o curso. As monografias e os artigos produzidos foram cedidos ao Governo do Estado do Paraná / Escola de Governo, para serem publicados em meio físico (livros) ou no espaço digital do SabeRES em Gestão Pública – Repositório da Escola de Governo do Paraná ([www.saberes.seap.pr.gov.br](http://www.saberes.seap.pr.gov.br)).

Igualmente importante foi a disposição dos alunos em participar, quando solicitados pelas Secretarias de Estado do Paraná, de Câmaras Técnicas ou Comitês, ou, ainda, de disseminar os resultados das suas pesquisas em Congressos, Seminários ou eventos de qualquer natureza, de acordo com os interesses das Secretarias de Estado. Nesse sentido, nos anos de 2007, 2008 e 2009, alunos do curso participaram do CONSAD, divulgando os resultados de seus trabalhos de pesquisa. Com apoio da Escola de Governo, essa participação foi importante não apenas para dar visibilidade às ações da Escola, mas também para reforçar a competência adquirida pelos servidores no processo de capacitação.

O Curso teve uma carga horária presencial de 416 horas de aulas e oficinas de orientação de projetos, realizado nas instalações das universidades públicas parceiras. Foram concluídas 19 turmas, num total de 572 especialistas em políticas públicas, como detalhado na Tabela 2:



Tabela 2: Número de turmas concluídas, por Universidade (em 2006, 2007, 2008)

Números de turmas concluídas			
Ano	Instituição	Curso	Nº turmas
2006	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Especialização em Gestão de Pessoas – Ênfase no Setor Público	02
	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	02
	Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Maringá (UEM)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	TOTAL		
2007	Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Maringá (UEM)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	TOTAL		
2008	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Londrina (UEL)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Maringá (UEM)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (UNICENTRO)	Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas	01
	TOTAL		
TOTAL GERAL			19

É importante salientar que esse número de alunos não atendeu a demanda potencial, atualmente representada por aproximadamente 16.000 servidores públicos de nível superior. No entanto, considerando a distribuição geográfica dos alunos e a diversidade de temas, pode-se supor o efeito sinérgico dessas ações.

Como requisito para a obtenção do título de especialistas, os alunos apresentaram trabalhos de conclusão de curso e/ou artigos, com propostas para a Administração Pública Estadual, por áreas de atuação: Administração e Previdência, Administração Orçamentária e Financeira, Agricultura, Ciência, Tecnologia e Ensino



Superior, Comunicação Social, Desenvolvimento Urbano, Educação, Justiça e Cidadania, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Saúde, Segurança Pública, Trabalho, Emprego e Promoção Social. Todos esses trabalhos foram publicados integralmente e podem ser visualizados nas coletâneas ou no Repositório da Escola de Governo, contribuindo para reflexão de problemas de gestão pública nos diversos campos.

#### 4.3.2 A difusão do Conhecimento

Na proposta da construção de uma rede de capacitação produtora do conhecimento, o Programa de Pós-Graduação da Escola de Governo do Paraná, em parceria com as Universidades Públicas, contribuiu de forma significativa para a melhoria da qualificação dos servidores públicos do Estado, constituindo-se como uma área estratégica para o desenvolvimento técnico e científico da Administração Pública.

A Escola de Governo do Paraná combinou, nessa ação formativa, vários componentes inovadores com alguns recursos tecnológicos para criar um processo completo de aprendizagem e desenvolvimento dos servidores públicos e de produção e disseminação do conhecimento. Isso se deu por meio de diversas iniciativas entre a Escola de Governo do Paraná e das Universidades Públicas, tais como o I Seminário de Políticas Públicas no Paraná e o Repositório SabeRES, comentados a seguir.

##### 4.3.2.1 O I Seminário de Políticas Públicas no Paraná

O I Seminário de Políticas Públicas no Paraná: Escola de Governo e Universidades Públicas foi realizado nos dias 31 de julho e 1º de agosto de 2008, na Universidade Federal do Paraná.

O Evento foi promovido pela Escola de Governo do Paraná, em parceria com as Universidades Públicas (UFPR, UEL, UEM, UEPG, UNIOESTE e UNICENTRO), com o objetivo de disseminar os trabalhos desenvolvidos pelos servidores públicos no Programa de Pós-Graduação, especialmente nos Cursos de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas e na Pós-Graduação em Administração de Pessoas – Ênfase no Setor Público.



Na ocasião foram apresentadas pesquisas dos alunos servidores públicos e propostas de intervenção para a Administração Pública Estadual, o que resultou no lançamento dos livros: “Gestão de Políticas Públicas no Paraná: Coletânea de Estudos” e “Gestão de Políticas Públicas no Paraná: Resumos de Propostas e Estudos”, além dos “Anais do I Seminário de Políticas Públicas”, conforme figura 5.



Figura 5: Capas dos livros publicados

Participaram do I Seminário os alunos matriculados, nos anos 2006, 2007 e 2008, no Programa de Pós-Graduação da Escola de Governo do Paraná, além de gestores e técnicos da Administração Pública Estadual. Foram dois dias de debates e trocas de experiências entre alunos e gestores. Na avaliação do evento, registra-se que oportunidades como essas devem ser repetidas, dada a riqueza do conhecimento gerado.

#### 4.3.2.2 O Saberes em Gestão Pública – Repositório da Escola de Governo do Paraná

Outra forma de dar visibilidade aos resultados dos estudos foi pela criação, em 11 de novembro de 2008, pela Escola de Governo do Paraná, do SabeRES em Gestão Pública, um repositório institucional de acesso livre, com o objetivo de disponibilizar uma ampla tipologia de documentos para que os servidores públicos possam fazer *download*, imprimir, pesquisar ou referenciar textos completos.

A motivação inicial para a criação do SabeRES em Gestão Pública foi a vasta produção acadêmica dos servidores públicos alunos do Programa de Pós-Graduação da Escola de Governo. Os artigos dos alunos e uma série de publicações em Gestão Pública estão disponíveis no endereço eletrônico [www.saberes.seap.pr.gov.br](http://www.saberes.seap.pr.gov.br) (figura 6), com a finalidade de subsidiar estudos técnicos e as atividades diárias nas organizações públicas.



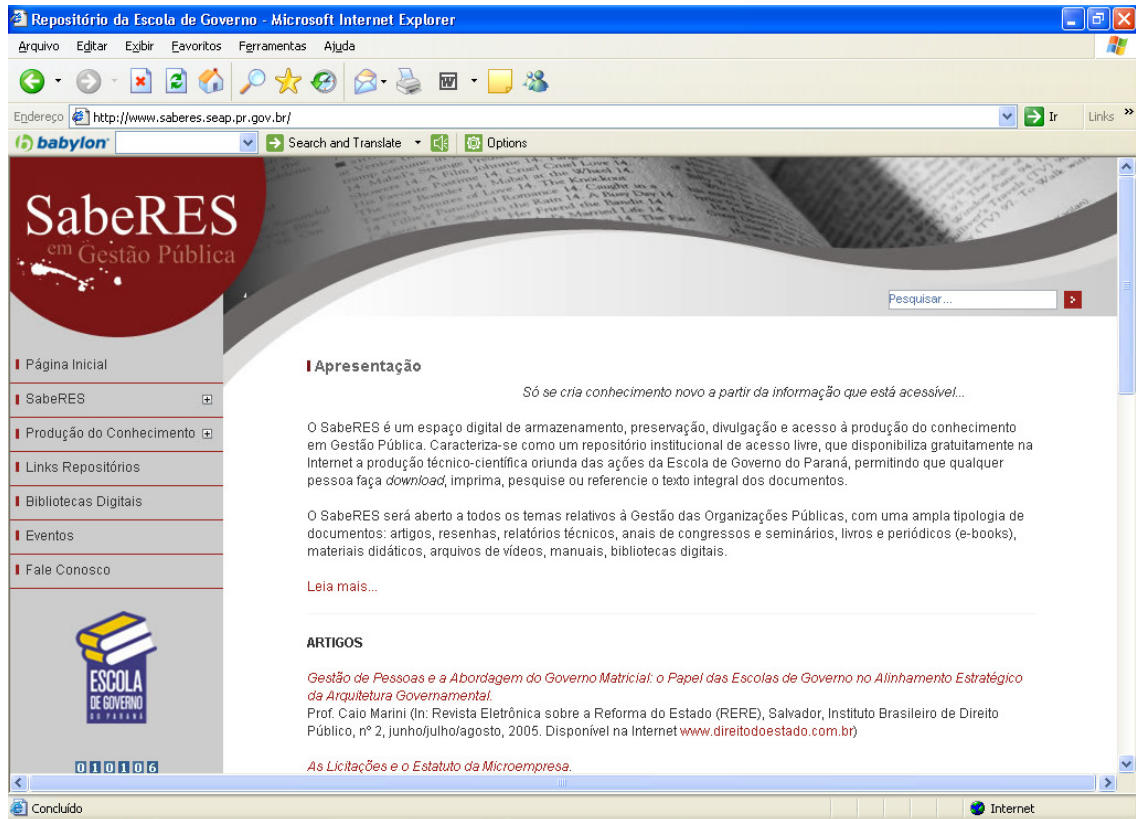


Figura 6: Interface gráfica do Saberes em Gestão Pública

Dessa forma, o SabeRES em Gestão Pública – um espaço digital de acesso livre para armazenamento, preservação e divulgação da produção intelectual da Escola de Governo – tem como objetivos: disseminar a produção acadêmica e contribuir para a expansão do conhecimento no Serviço Público; aumentar o impacto dos trabalhos desenvolvidos nos Programas de Pós-Graduação; ampliar a visibilidade e a acessibilidade da produção do conhecimento, estimulando a ampliação da produção, bem como a elevação dos níveis de qualidade.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo mostrou a experiência da constituição e atuação de uma rede de capacitação de servidores públicos estaduais, sob a governança da Escola de Governo. Por meio dos dados apresentados verificou-se que os desdobramentos dos resultados foram muito além do que tinha sido previamente previsto. Isso nos mostra como a reunião de diversas instituições pode potencializar ações que não seriam possíveis isoladamente.

Embora no decorrer deste artigo tenham sido mostrados desdobramentos quanto a número de servidores qualificados, além das publicações e da criação do repositório para difundir o conhecimento gerado no transcurso do processo, acredita-se que esses não são os únicos resultados, e que outros benefícios tenham sido gerados tanto pela motivação dos servidores que participaram do processo e que viram suas experiências valorizadas e reconhecidas, quanto ao público que se beneficia dos serviços oferecidos pelos órgãos estaduais.

Acredita-se ainda que se esse processo tiver continuidade, será difundida uma cultura de capacitação de servidores públicos, alicerçada em um conhecimento que transcende aspectos técnicos, incorporando uma visão de gestão ampla e inovadora.

Por fim, essa rede de conhecimento em políticas públicas, por ter sido coletivamente construída, revelou que mais importante que o conhecimento em si e o processo da sua construção, foi a transposição desses resultados para a realidade não apenas dos produtores desse conhecimento, mas para todos os que atuam e são beneficiados pela gestão pública. Uma vez que a revolução tecnológica requer dos produtores do conhecimento não apenas preocupação com a autoria da produção do saber, mas também com a capacidade de transposição desses saberes construídos para a realidade, essa experiência apresenta uma perspectiva de continuidade com novas ações fruto de demandas e de interação entre os atores.



## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 3.764, de 25/10/2004**. Secretaria de Estado da Administração e da Previdência. Governo do Estado do Paraná.

FERRARI, R. M., NUNES, L. P. L. Policy networks: uma teoria de políticas públicas? **Anais do EnAPG** – Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, nov. 2008.

FERREIRA, M. R., GOMES, F. P., ARAÚJO, R. M. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Anais do EnAPG** – Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, nov. 2008.

LOSADA, M. **The complex dynamics of high performance teams**. EUA: Pergamon; Ann Arbor, 1998.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

PACHECO, Regina S. Escolas de Governo: tendências e desafios a ENAP em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**. v. 51, n.2, p. 35-53. ENAP, Brasília, 2000.

PROCOPIUK, M., FREY, K. Governança e redes em políticas de caráter público. **Anais do EnAPG** – Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, nov. 2008.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica de conhecimentos & competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

TREVISAN, L., VELOSO, E. Gestão de competitividade e políticas públicas de formação de mão-de-obra: o caso Centro Paula Souza. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 41(5), p. 887-908, set 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, R. A nova divisão social entre a academia e corporação na construção do conhecimento. In: **O futuro da indústria**: educação corporativa. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC, 2005.





---

**AUTORIA**

**Claudia Cristina Muller** – Mestre em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação (UFPR). Assessora de Planejamento e Desenvolvimento da Escola de Governo do Paraná/SEAP, Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e do SabeRES em Gestão Pública – Repositório da Escola de Governo do Paraná.

Endereço eletrônico: [claudiamuller@seap.pr.gov.br](mailto:claudiamuller@seap.pr.gov.br)

**Hilka Vier Machado** – Coordenadora do Curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas na Universidade Estadual de Maringá (UEM/SETI). Professora Doutora em Engenharia de Produção e professora do Mestrado em Administração da UEM.

Endereço eletrônico: [hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com)

