

# **ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ – SISTEMA INTEGRADO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Marli Aparecida Jacober Pasqualin  
Luci Mara da Silva Mesquita  
Neli Pereira da Rocha

## **ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ – SISTEMA INTEGRADO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Marli Aparecida Jacober Pasqualin  
Luci Mara da Silva Mesquita  
Neli Pereira da Rocha

### **RESUMO**

A Escola de Governo do Paraná foi instituída em outubro de 2004 sob a forma de um Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, para se constituir em um instrumento de convergência das ações das unidades responsáveis pela formação e desenvolvimento de servidores públicos no âmbito da Administração Pública do Estado do Paraná. A Escola fomenta o desenvolvimento de planos de capacitação com uma metodologia de ensino-aprendizagem que permite a aproximação entre Governo (mundo do trabalho) e Academia (mundo dos saberes) e que conduz ao entendimento do papel do Estado e do servidor público. Este artigo tem por objetivo demonstrar detalhes significativos do percurso da Escola de Governo do Paraná para criar os espaços de concepção, discussão, compreensão e inovação das práticas gerenciais aplicadas ao desenvolvimento das pessoas que atuam no setor público. Objetiva, também, evidenciar as ações que efetivamente contribuem para a constituição do Sistema Integrado e as perspectivas de gestão para formatação de um modelo metodológico e operacional dos planos de formação e desenvolvimento em articulação com as unidades da rede estadual, nacional e internacional de Escolas de Governo e o incentivo e apoio à instituição de novas Escolas em áreas de atuação governamental que ainda não estão integradas à rede de formação e desenvolvimento.

Palavras-chave: Escola de Governo do Paraná. Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Relações inter-organizacionais. Câmaras técnicas. Conselho superior.

## SUMÁRIO

1 A CRIAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ.....	3
2 OS PRIMEIROS PASSOS DA ESCOLA DE GOVERNO.....	6
3 CONSTITUIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E PRINCIPAIS DELIBERAÇÕES DO CONSELHO SUPERIOR.....	8
4 CONSTITUIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E PRINCIPAIS DELIBERAÇÕES DAS CÂMARAS TÉCNICAS.....	11
5 ATRIBUIÇÕES, PRINCIPAIS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA GERÊNCIA EXECUTIVA.....	15
6 PAPEL E COMPETÊNCIAS DOS CENTROS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.....	17
7 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO PÚBLICA.....	20
8 O INCENTIVO À FORMAÇÃO DE NOVOS CENTROS FORMADORES.....	22
9 A SINERGIA DO SISTEMA INTEGRADO DA ESCOLA DE GOVERNO.....	23
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
11 REFERÊNCIAS.....	29

## **1 A CRIAÇÃO DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ**

Inicia-se a descrição do percurso da Escola de Governo do Paraná com o registro da atribuição de competência que consta no parágrafo 2º do artigo 39 da Constituição Federal de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, e no parágrafo 2º do artigo 33 da Constituição do Estado do Paraná, de 5 de outubro de 1989, onde determina que "A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados". No período que sucedeu a promulgação das Constituições, a administração pública estadual ainda mantinha uma gestão de recursos humanos que se caracterizava por ações de capacitação isoladas, dificuldade em dimensionar os recursos efetivamente aplicados no treinamento e desenvolvimento de pessoal, na falta de um controle das ações setoriais, na ausência de informações organizadas sobre ações de treinamento e na dificuldade de elaborar um plano estratégico de qualificação das equipes de trabalho no setor público.

Em 2004 a Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), através do seu Departamento de Recursos Humanos, criou um grupo de trabalho multidisciplinar e multi-institucional com o objetivo de discutir e apresentar uma proposta de criação da Escola de Governo do Paraná, com a perspectiva de se constituir um espaço institucional ágil e moderno, com ações que resultassem na integração de interesses dos órgãos e unidades do Governo Estadual para a formação e o desenvolvimento dos servidores públicos, de forma a coordenar e otimizar as ações setoriais e interagir com a sociedade civil organizada.

Criou-se, então, a Escola de Governo do Paraná, com a missão de promover a formação e a adoção de posturas de gestão para a Administração Pública Estadual, por meio da concepção, discussão, compreensão e inovação das práticas gerenciais e do desenvolvimento de pessoas, na perspectiva de um processo contínuo de modernização do Estado, e com a visão de tornar-se, em um espaço de tempo de cinco anos, uma referência nacional de Escola de Governo com foco no cliente/cidadão, competência e valorização das pessoas.

Com fundamentação nesse escopo, a Escola de Governo do Paraná foi

instituída por decreto governamental, em 25 de outubro de 2004, sob a forma de um Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com o objetivo principal de se constituir em um instrumento de convergência das ações das unidades responsáveis pela formação e desenvolvimento de recursos humanos no âmbito da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e com a atribuição de criar e manter espaços para concepção, discussão, compreensão e inovação das práticas gerenciais e do desenvolvimento das pessoas, através da formação e a adoção de novas posturas de gestão.

O Decreto nº 3.764/2004, que institui a Escola, também define que cabe a ela promover "a gestão do capital intelectual, atuando dentro das áreas do conhecimento, das habilidades e das competências" obedecendo aos seguintes princípios:

- a) do saber, pautado em conhecimento, aprender a aprender, aprender continuamente, transmitir conhecimento, compartilhar conhecimento;
- b) do saber-fazer, voltado para aplicar o conhecimento, em visão global e sistêmica, trabalho em equipe, liderança, motivação, comunicação e gestão de conflitos; e
- c) do saber-fazer-acontecer, relacionado com atitude empreendedora, inovação, agente de mudança e foco em resultados.

Conforme consta no texto do Decreto nº 3764, são objetivos da Escola de Governo do Paraná:

- a) Manter constante interação com a sociedade, de maneira a obter padrões e indicadores de excelência que possam nortear os planos de formação e desenvolvimento de recursos humanos, voltados para a administração pública do Estado.
- b) Avaliar as propostas das diversas unidades de formação e desenvolvimento dos órgãos e entidades da administração pública do Estado, com fundamento nas políticas de desenvolvimento de recursos humanos definidas pelo Governo do Estado.
- c) Promover e ampliar a articulação e o intercâmbio de experiências entre os órgãos e entidades da administração pública do Estado com instituições nacionais e estrangeiras, que mantenham programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos.
- d) Garantir a qualificação de recursos humanos para atendimento das

políticas de Governo.

- e) Definir um modelo metodológico e operacional dos planos de formação e desenvolvimento de recursos humanos.
- f) Constituir um espaço de discussão de ações governamentais que induzam a uma maior qualidade dos serviços públicos.
- g) Possibilitar a readaptação funcional dos servidores públicos, por meio do desenvolvimento de novas competências.
- h) Propiciar condições para a complementação do processo ensino-aprendizagem das instituições de ensino, através da concessão de estágios a estudantes.

O texto legal também prevê que a atuação da Escola de Governo pode ser concretizada através de processos de formação, capacitação, desenvolvimento e ações especiais, utilizando técnicas de treinamento, palestras, seminários, estudos ou reuniões técnicas, oficinas de trabalho, estágios, dentre outros. Essa atuação se efetiva diretamente ou mediante serviços de assessoramento ou consultoria, a serem estabelecidos através de intercâmbios, convênios ou parcerias com entidades públicas ou privadas.

## 2 OS PRIMEIROS PASSOS DA ESCOLA DE GOVERNO

A Escola está organizada em dois níveis de deliberação, onde atua o Conselho Superior e as Câmaras Técnicas, um nível de atuação centralizada, por meio da Gerência Executiva, e o nível de atuação setorial representado pelos Centros de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. À época da sua instituição, a estrutura foi proposta conforme demonstrado na Figura 1, abaixo:

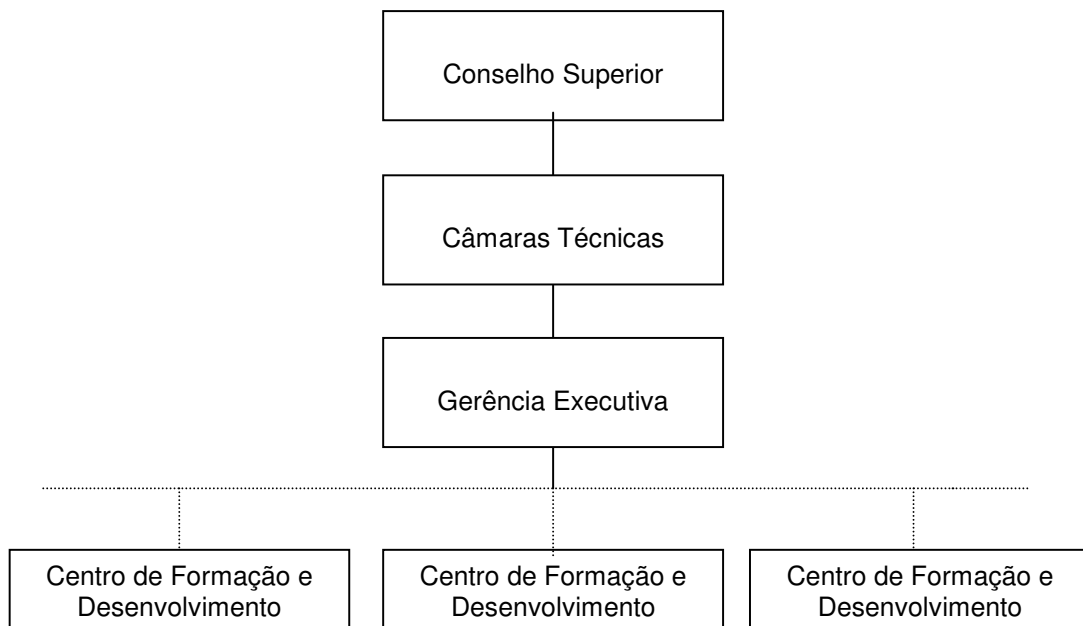


Figura 1 – Organograma da proposta de Estrutura da Escola de Governo do Paraná concebida em 2004. Fonte: PACHECO, 2005.

Ao ser instituída, a Escola começou a funcionar com a estrutura humana e física da Divisão de Treinamento de Recursos Humanos da SEAP, à qual foram somadas as participações de diversos técnicos e pedagogos oriundos de outros órgãos públicos estaduais, que passaram a atuar como coordenadores de projetos e programas de formação e desenvolvimento, coordenadores administrativos, assessores da Gerência Executiva da Escola de Governo e articuladores e representantes da Escola de Governo nas primeiras Câmaras Técnicas constituídas para a proposição de programas de capacitação nas diversas áreas da administração pública estadual.

Num primeiro momento, para que se desse visibilidade à Escola de Governo, foi realizado um evento de inauguração das atividades, com a distribuição de folders e da programação de cursos de curta duração e palestras destinados aos servidores públicos estaduais. Foi também constituído o Conselho Superior e as

primeiras Câmaras Técnicas, conforme demonstrado na Figura 2, abaixo, das quais começaram a participar as instituições públicas de ensino superior do Paraná, atuando como "fornecedores" do conhecimento para a formatação dos primeiros cursos de especialização a serem ofertados pela Escola.



Figura 2 – Níveis de deliberação e atuação da Escola de Governo do Paraná. Fonte: Assessoria de Comunicação da Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná, 2007.



### **3 CONSTITUIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E PRINCIPAIS DELIBERAÇÕES DO CONSELHO SUPERIOR**

O Conselho Superior é composto por membros representantes de titulares do primeiro escalão do Governo Estadual, nomeados pelo Chefe do Poder Executivo para um mandato de dois anos, com possibilidade de recondução por igual período e participação não remunerada. A formação do Conselho fundamenta-se na necessidade de se constituir um grupo deliberativo representado pelos órgãos das áreas de atuação estratégica, instrumental e educacional do Poder Executivo Estadual. Da área de atuação estratégica compõe o Conselho o representante do Secretário Especial de Assuntos Estratégicos; da área instrumental, os representantes dos Secretários do Planejamento e Coordenação Geral, da Fazenda, da Administração e a da Direção do Departamento de Recursos Humanos; da área educacional estão representados os titulares das Secretarias da Educação, do Ensino Superior, Ciência e Tecnologia e das Universidades Estaduais.

Ao Conselho Superior compete atribuições definidas no decreto de instituição da Escola de Governo, quais sejam:

- a) Avaliar e validar a política estadual de formação e desenvolvimento dos servidores, como parte integrante da política estadual de recursos humanos do Paraná.
- b) Avaliar os planos, programas, metas e prioridades a serem observados pela Escola de Governo do Paraná.
- c) Instalar e dissolver Câmaras Técnicas.
- d) Aprovar os valores de produtos e serviços a serem disponibilizados.
- e) Analisar periodicamente o relatório da Escola de Governo do Paraná – Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento.
- f) Adotar procedimentos, visando a observância pelos Centros de Formação e Desenvolvimento das normas emanadas pelo Conselho.
- g) Promover a cooperação com órgãos municipais, estaduais, federais e internacionais.
- h) Deliberar sobre questões concernentes à formação e desenvolvimento de servidores públicos, inclusive quanto à aceitação de cursos para efeito das normas estruturantes das carreiras.
- i) Aprovar o Regimento Interno do Conselho.

- j) Firmar termos próprios com órgãos públicos federais, estaduais e municipais, obedecida a legislação vigente, bem como contratar a prestação de serviços técnicos com pessoas físicas ou jurídicas, nacionais ou estrangeiras, em particular com as universidades sediadas no Estado do Paraná.

Dentre as principais deliberações expedidas pelo Conselho Superior destacam-se as propostas do Decreto nº 5.246/2005 e da Resolução nº 2.894/2007, que tratam do pagamento de instrutores e palestrantes, do credenciamento de profissionais para a área de capacitação do servidor público e os projetos de cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e de mestrado profissional nas seguintes áreas:

- a) Curso Técnico em Gestão Pública, de 960 horas, ofertado através de 80 (oitenta) telessalas em todo o Estado do Paraná.
- b) Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, de 1760 horas, ofertado também através de telessalas em todo o Estado do Paraná, com a oportunidade de absorção dos servidores participantes do Curso Técnico mediante equivalência.
- c) Curso de Especialização em Formulação e Gestão de Políticas Públicas e em Administração de Pessoas no Setor Público, realizados em parceria com as Universidades Públicas Federal e Estaduais, mediante proposta da Câmara Técnica de Gestão Pública.
- d) Curso de Especialização em Gestão e Defesa Agropecuária, com a oferta de 2 (duas) turmas em Defesa Sanitária Animal, 2 (duas) em Defesa Sanitária Vegetal e 1 (uma) em Inspeção de Produtos de Origem Animal, executadas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Universidade Federal do Paraná (UFPR), mediante proposta da Câmara Técnica de Agricultura.
- e) Curso de Especialização em Agronegócio, na modalidade *e-learning*, com a oferta de 1 (uma) turma com 40 (quarenta) vagas, executada pela UFPR, mediante proposta da Câmara Técnica de Agricultura.
- f) Curso de Especialização em Administração Pública para Gestores do Sistema Estadual de Agricultura, com 5 (cinco) turmas ofertadas em Londrina, Maringá, Curitiba, Ponta Grossa e Cascavel, a serem executadas na UEL, Universidade Estadual de Maringá ( UEM),

Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), mediante proposta da Câmara Técnica de Agricultura.

- g) Curso de Especialização em Gestão Pública Hospitalar, com a oferta de 3 (três) turmas executadas pela UEL, UEM e UNIOESTE, mediante proposta da Câmara Técnica de Gestão Hospitalar.
- h) Curso de Mestrado Profissional em Ciência da Informação, em parceria com a UEL, com a oferta de 22 (vinte e duas) vagas para aulas presenciais em Curitiba.

#### **4 CONSTITUIÇÃO, ATRIBUIÇÕES E PRINCIPAIS DELIBERAÇÕES DAS CÂMARAS TÉCNICAS**

As Câmaras Técnicas se constituem no principal diferencial da estrutura e do funcionamento da Escola de Governo do Paraná, como instrumentos de convergência das demandas estratégicas de ações de formação e desenvolvimento de servidores advindas de outros órgãos públicos estaduais e de outras áreas de atuação do Governo do Estado.

As Câmaras são fóruns de discussões temáticas constituídas por servidores públicos técnicos, gestores, formadores de opinião, designados como representantes de áreas com condições de contribuir para o desenvolvimento de planos, programas ou ações voltadas à capacitação das equipes do Governo do Estado. Participam também das Câmaras diversos convidados, professores universitários, gestores ou profissionais de notório saber, bem como muitas vezes são formados grupos de trabalho e discussão paralelos ao funcionamento das Câmaras para subsidiá-las nas propostas a serem apresentadas ao Conselho Superior.

Esse movimento de aproximação e intercâmbio entre profissionais de diversas instituições e múltiplas formações tem gerado ótimos resultados para a integração dos gestores e técnicos da área de capacitação e a troca de experiências, fundamental para a consolidação do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

As Câmaras Técnicas são formadas por membros convidados, profissionais especializados de qualquer instituição do setor público ou privado, designados por resolução do titular da SEAP, no papel de Presidente do Conselho Superior da Escola de Governo. De uma forma geral e nos termos do decreto que instituiu a Escola de Governo, às Câmaras Técnicas competem as seguintes atribuições:

- a) Identificar, conceituar e avaliar as demandas de promoção de eventos que atendam aos objetivos da Escola de Governo.
- b) Formular ementas e conteúdos programáticos de eventos de formação e desenvolvimento dos servidores públicos do Estado.
- c) Contribuir para a definição da política estadual de formação e desenvolvimento de recursos humanos.

- d) Identificar, discutir e propor ações que resultem em melhores práticas de gestão e operação, visando a modernização da administração pública do Estado.
- e) Avaliar rotinas e procedimentos organizacionais, bem como propor alternativas para sua melhoria.

A primeira Câmara Técnica constituída foi a do Programa Força Verde, com uma demanda específica para a capacitação dos profissionais que atuam junto a fiscalização ambiental entre eles a equipe da Polícia Florestal e os servidores do Instituto Ambiental do Paraná (IAP). Nas reuniões ordinárias dessa Câmara, das quais a Escola de Governo participou com 2 (dois) representantes, foi fundamental a construção de uma estratégia pedagógica junto com a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ETUFPR) para desenvolver o Curso de Qualificação em Fiscalização Ambiental, com carga horária de 80 (oitenta) horas e com a possibilidade de dar continuidade com a formação subsequente (ensino profissionalizante no curso técnico em Meio Ambiente).

Para a formatação do Curso, considerou-se a existência de 30.000 (trinta mil) diplomas legais, entre leis, decretos, resoluções, portarias de caráter federal e estadual que normatizam a gestão ambiental, além de instruções técnicas e procedimentos operacionais que devem ser considerados para o exercício do monitoramento e da fiscalização ambiental por parte do IAP e do Batalhão da Polícia Florestal (BPFLO).

Embora escritos, regulamentados e detalhados, os diplomas legais, as instruções técnicas e os procedimentos, por serem aplicados por profissionais distribuídos nos diversos Escritórios Regionais da Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), Companhias e Pelotões do BPFLO, são possíveis das mais diversas interpretações. Essa situação trouxe como consequência, discrepâncias no enquadramento das ocorrências de infrações ambientais que, por serem divergentes, embora legais, colocam em discussão o ato administrativo exercido pelos agentes ambientais, tanto civis como policiais militares.

Foi, pois, para homogeneizar o entendimento e aplicação da legislação ambiental vigente que se fez necessária a permanente atualização dos servidores civis e militares que atuam na fiscalização ambiental. Com esse intuito, a Escola Técnica da UFPR participou das reuniões da Câmara Técnica do Projeto de Formação da Força Verde para viabilizar a proposta pedagógica e, com os diversos

técnicos das áreas específicas, adequar os conteúdos junto aos instrutores e discutir a metodologia que aproximasse o ensino-serviço.

Durante todo o processo do Projeto de Formação, a Câmara Técnica acompanhou a realização das turmas e a Gerência Executiva da Escola de Governo atuou diretamente na supervisão e validação das 15 (quinze) turmas de 60 (sessenta) alunos, totalizando 900 (novecentos) profissionais concluintes do curso que receberam o certificado de Qualificação em Fiscalização Ambiental.

A constituição da Câmara Técnica foi feita mediante uma resolução da Presidente do Conselho Superior da Escola de Governo com representantes indicados pelos titulares dos órgãos parceiros do projeto. Essa iniciativa, que obteve muito êxito na administração pública estadual, foi o marco para que outras Câmaras Técnicas na área de formação e desenvolvimento fossem constituídas e atendessem as necessidades de espaços integrativos, colaborativos no fortalecimento da Escola de Governo.

Atualmente as Câmaras Técnicas da Escola de Governo têm uma agenda anual de reuniões ordinárias mensais. As propostas de capacitação oriundas das Câmaras Técnicas são todas encaminhadas à análise e deliberação do Conselho Superior da Escola de Governo.

Na Tabela 1, seguinte, estão registrados os dados sobre composição, finalidade e resultados das principais Câmaras Técnicas instaladas na Escola de Governo do Paraná desde a sua instituição.

Tabela 1. Composição, finalidade e resultados das principais Câmaras Técnicas da Escola de Governo do Paraná

DENOMINAÇÃO E COMPOSIÇÃO DA CÂMARA TÉCNICA	FINALIDADE	RESULTADOS
<b>Programa de Formação Projeto Força Verde</b> SEAP/Escola de Governo PMPR – Polícia Militar do Paraná IAP – Instituto Ambiental do Paraná ETUFPR – Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná.	Desenvolver o Curso de Qualificação em Fiscalização Ambiental.	- 15 turmas de 60 alunos - 900 profissionais concluintes.
<b>Gestão Hospitalar</b> SEAP/Escola de Governo SETI – Secretaria de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia SESA – Secretaria de Estado da Saúde SEPL – Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral UEL – Universidade Estadual de Londrina UEM – Universidade Estadual de Maringá UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.	Discutir e propor ações para a formação em nível de pós-graduação <i>lato sensu</i> voltadas às políticas e aos programas de gestão pública hospitalar.	120 vagas: - 40 vagas para Londrina; - 40 vagas para Maringá; - 40 vagas para Cascavel.

DENOMINAÇÃO E COMPOSIÇÃO DA CÂMARA TÉCNICA	FINALIDADE	RESULTADOS
<b>Gestão Pública</b> SEAP/Escola de Governo SEPL – Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral SEFA – Secretaria de Estado da Fazenda	Desenvolver estudos, definir e propor políticas de formação e desenvolvimento dos servidores públicos do Estado.	19 turmas de Especialistas, sendo: - 17 turmas de Políticas Públicas. - 2 turmas em Administração de Pessoas.
<b>Saberes em Gestão Pública</b> SEAP/Departamento de Recursos Humanos e Escola de Governo CELEPAR – Companhia de Informática do Paraná Universidades Estaduais do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Centro-Oeste (UNICENTRO), Londrina (UEL), Maringá (UEM) e Ponta Grossa (UEPG).	Analisar os materiais para armazenamento no repositório da Escola de Governo do Paraná.	Apreciação e análise contínua dos materiais disponibiliza-dos no repositório SABERES – <a href="http://www.respositorio.pr.gov.br">www.respositorio.pr.gov.br</a> .
<b>Mestrado Profissional em Gestão da Informação</b> SEAP/Escola de Governo SETI – Secretaria de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia IPARDES – Inst. Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social SEPL – Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral.	Discutir e propor ações para a formação em nível de pós-graduação <i>stricto sensu</i> voltadas às políticas e aos programas de gestão.	22 vagas do Curso de Mestrado Profissional em Gestão da Informação, executado pela Universidade Estadual de Londrina- UEL e ministrado em Curitiba.
<b>Programa de Qualificação de Servidores Municipais</b> SEAP/Escola de Governo SEDU – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano SETI – Secretaria de Ensino Superior, Ciência e Tecnologia ETUFPR – Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná	Estudar, definir e propor conteúdos programáticos, seleção de técnicas pedagógicas teóricas e técnicas, corpo docente, locais e cronograma de execução do Programa de Qualificação de Servidores Municipais	2 Cursos a distância, por telessalas: - Curso Técnico em Gestão Pública – 600 vagas para servidores estaduais; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública – 1000 vagas para servidores estaduais.
<b>Agricultura</b> SEAP/Escola de Governo; SESA – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento; IAPAR – Instituto Agrônomo do Paraná; EMATER – Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural.	Identificar, discutir e propor ações de formação e capacitação de servidores voltados às políticas e programas da área da agricultura e da pecuária.	3 Cursos de Especialização – 11 turmas – 365 vagas
<b>Avaliação Imobiliária</b> SEAP/Escola de Governo e Coordenadoria do Patrimônio; SEOP – Secretaria de Obras Públicas; SEAB – Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento; DER – Departamento Estadual de Estradas de Rodagem; COHAPAR – Companhia Paranaense de Habitação; COPEL – Companhia Paranaense de Energia; SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná;	Discutir e propor ações de formação e capacitação de servidores, para ampliar o número de profissionais aptos ao desenvolvimento da atividade de determinação da valia de bens imóveis do Poder Executivo Estadual.	2 turmas, em duas etapas, curso de curta duração, com 190 participantes.

Fonte: Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento da Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná, 2009.

## **5 ATRIBUIÇÕES, PRINCIPAIS AÇÕES E ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO DA GERÊNCIA EXECUTIVA**

A Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná é vinculada ao Departamento de Recursos Humanos da SEAP e a ela compete:

- a) Articular com os Centros de Formação e Desenvolvimento, de modo a garantir e ampliar a convergência das ações, podendo executá-las de forma descentralizada.
- b) Elaborar a programação destinada à formação e profissionalização dos servidores públicos.
- c) Elaborar projetos e programas voltados à parceria de ações e captação de recursos.
- d) Encaminhar ao Conselho Superior as solicitações de instalação e dissolução das Câmaras Técnicas.
- e) Elaborar a proposta da política de formação e desenvolvimento de servidores públicos estaduais.
- f) Acompanhar, coordenar e executar, direta ou indiretamente, as ações programadas.
- g) Formular, elaborar e executar os programas que visem o debate das questões sobre o gerenciamento do Estado, o desenvolvimento do serviço público e o relacionamento do Estado com a sociedade civil.
- h) Emitir informações técnicas a respeito de questões concernentes à formação e desenvolvimento de servidores públicos, inclusive quanto à aceitação de cursos para efeito das normas estruturantes das carreiras.
- i) Analisar a pertinência de participação de servidores em eventos de formação e desenvolvimento.
- j) Prestar orientação técnica às unidades de recursos humanos em assuntos pertinentes à sua área de atuação.
- k) Participar em processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho para órgãos da Administração Pública.
- l) Estruturar e certificar cursos.
- m) Integrar informações sobre ações de formação e desenvolvimento de recursos humanos em banco único de dados.
- n) Manter o cadastro de potencial físico, consultivo e logístico dos Centros



de Formação e Desenvolvimento e demais estruturas afins existentes na Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual.

- o) Desenvolver projetos que visem a apropriação e o desenvolvimento de tecnologias de gestão de pessoas.
- p) Propor valores de produtos e serviços de sua área de atuação, a serem disponibilizados para execução de programas, projetos e atividades.
- q) Elaborar relatórios de atividades.
- r) Dar suporte às atividades do Conselho Superior da Escola de Governo.
- s) Supervisionar as atividades da Central de Estágios.

Para o ano de 2009 a Escola de Governo do Paraná apresenta-se com a sua estrutura funcional adaptada para o exercício da Gerência Executiva focado na consolidação do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com ações direcionadas para a articulação com as Câmaras Técnicas e com os Centros de Formação e Desenvolvimento, de modo a garantir e ampliar a convergência dos esforços de capacitação dos servidores públicos, executados apropriadamente de forma descentralizada e, ao mesmo tempo, integrados à política estadual de formação e desenvolvimento, como parte integrante da política estadual de recursos humanos do Paraná.

A representação da estrutura do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos no formato de um círculo tem sido utilizada como demonstração das relações inter-organizacionais, conforme consta na Figura 3, a seguir.

## **6 PAPEL E COMPETÊNCIAS DOS CENTROS DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

No Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos entende-se como Centros de Formação e Desenvolvimento todas as unidades que atuam na área de capacitação do servidor público, quais sejam as escolas corporativas, os centros de treinamento, os setores de capacitação e até mesmo unidades de recursos humanos que possuam setores específicos para o desempenho dessa atividade.

Cada Centro de Formação tem uma programação própria, com projetos que se caracterizam pelo maior ou menor número de eventos, carga horária, periodicidade, capilaridade em relação à oferta de vagas para o interior do Estado, com cursos de formação e/ ou apenas com cursos livres, de acordo com as necessidades da área de competência, com a proposta pedagógica e com a estrutura administrativa do sistema de gestão em que cada unidade atua. Dessa forma, os Centros atuam integrados às diretrizes e normas emanadas da Escola de Governo, mas mantém a sua autonomia de funcionamento, sua programação específica na sua área de competência, suas especificidades e contingências, logomarca própria, gestor indicado e nomeado pelo órgão ao qual se vincula.



Tabela 2 – Relação dos Centros de Formação e Desenvolvimento em atividade no Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Escola de Governo do Paraná.

ÁREA DE ATUAÇÃO	DENOMINAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO
AGRICULTURA	Centro de Difusão e Tecnologia do IAPAR
	Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da EMATER
CIÊNCIA E TECNOLOGIA	Setor de Capacitação de Pessoal da TECPAR
DESENVOLVIMENTO URBANO	Coordenadoria de Relações Institucionais e Qualificação
	Centro de Treinamento da SANEPAR
EDUCAÇÃO	Coordenação de Capacitação dos Profissionais da Educação
ENSINO SUPERIOR	Universidade Estadual de Londrina
	Universidade Estadual de Maringá
	Universidade Estadual de Ponta Grossa
	Universidade Estadual do Centro-Oeste
	Universidade Estadual do Oeste do Paraná
GESTÃO PÚBLICA	Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública-SEAP
	Coordenadoria de Estudos Jurídicos da PGE
	Divisão de Planejamento e Desenvolvimento de RH – CELEPAR
	Escola de Administração Tributária
JUSTIÇA E CIDADANIA	Escola Penitenciária do Paraná
PESQUISA	Centro de Treinamento para o Desenvolvimento do IPARDES
SAÚDE	Centro Formador de Recursos Humanos “Caetano Munhoz da Rocha”
	Escola de Saúde Pública
SEGURANÇA PÚBLICA	Academia Policial Militar do Guatupê
	Centro de Ensino e Instrução do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Paraná
	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
	Escola Superior de Polícia Civil
	Coordenadoria de Recursos Humanos Divisão de Gestão de Pessoas do Departamento de Trânsito do Paraná
SOCIAL	Coordenação de Capacitação da SECJ

Fonte: Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento da Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná, 2009.

## **7 IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DO CENTRO DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EM GESTÃO PÚBLICA**

Uma das principais ações estratégicas para a consolidação da Escola de Governo do Paraná foi a criação do Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública, vinculado à Gerência Executiva, ao qual foi delegada toda a programação específica dos cursos de educação corporativa formal e continuada na área de Gestão Pública, concentrando a atuação da Gerência às ações de coordenação do Sistema Integrado.

Através do Centro, os projetos de educação formal, todos eles executados em parceria com instituições de ensino superior, a Escola de Governo pode concretizar o projeto de equivalência das disciplinas do Curso Técnico em Gestão Pública, de forma que se constituam em um itinerário: o servidor que conclui essa formação, volta ao seu local de trabalho, aplica seus conhecimentos, reflete, constrói, coordena as suas atividades e depois retorna aos estudos através do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública.

Está sendo analisada, também, a proposta de expandir esse itinerário para que o servidor que fez o Curso Técnico e concluiu o Curso de Tecnólogo em Gestão Pública, também possa continuar seus estudos na formação Lato sensu e obter o título de Especialista em Gestão Pública, onde o processo de sua aprendizagem será otimizado pelas práticas e conhecimentos que ele conseguiu agregar no decorrer desse itinerário de formação e de vivência profissional.

Na área de educação continuada, o Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública busca investir, principalmente, na qualificação dos servidores que atuam nos órgãos de natureza instrumental representados por unidades setoriais concernentes aos sistemas estruturantes do executivo estadual, que garantem a infraestrutura física e humana para o funcionamento dos órgãos públicos estaduais. Para essa finalidade, são ofertados cursos comportamentais, técnicos e gerenciais.

Os cursos técnicos na sua maioria estão relacionados às áreas de gestão documental, gestão de pessoas, gestão do patrimônio, logística, processos administrativos, pregões eletrônicos, contratos e licitações, entre outros. Os cursos comportamentais, estes relacionados aos temas sobre gestão de conflitos, postura profissional, marketing pessoal, administração do estresse, entre outros. Os cursos

gerenciais, por sua vez, estão frequentemente relacionados à capacitação gerencial, coordenação de equipes e perfil de liderança.

Esses cursos também são executados em parceria com os demais Centros de Formação e Desenvolvimento, quando esses identificam no seu público-alvo demandas de qualificação não somente nas áreas específicas dos órgãos de natureza substantiva, mas também na área de gestão pública. Os cursos de educação continuada frequentemente solicitados pelos demais Centros são comportamentais e gerenciais.

## **8 O INCENTIVO À FORMAÇÃO DE NOVOS CENTROS FORMADORES**

O investimento em educação corporativa, desde treinamentos específicos até a educação formal, escolarização, ensino fundamental e médio, ensino técnico, graduação, especialização e mestrado, é hoje crucial para que as pessoas tenham a oportunidade de mostrar suas competências e habilidades. As instituições públicas precisam de mentes inovadoras que busquem soluções para as adversidades que surgem nos tempos atuais.

É neste cenário que o papel dos Centros de Formação de Recursos Humanos podem transformar a imagem do serviço público, obtendo da competência de seus profissionais os melhores resultados, por meio da oportunidade que proporciona ao desenvolvimento de suas habilidades.

A Gerência Executiva da Escola de Governo do Paraná, juntamente com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Rede Nacional de Escolas de Governo, tem incentivado os órgãos públicos estaduais, principalmente aqueles representados nas Câmaras Técnicas, a instituírem seus próprios Centros de Formação e Desenvolvimento e implementarem seus programas de educação corporativa nas suas respectivas áreas de ações substantivas.

Para que sejam viabilizados os projetos dos novos Centros, a Gerência Executiva disponibiliza a sua própria experiência, legislações, normas e sistemas de funcionamento. Nessa troca de experiências verifica-se uma necessidade muito grande das Instituições em conhecer o modelo do Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública, não somente no que se refere à parte legal e institucional, como também ao modelo de sistema de inscrições, do sistema de certificação de cursos, sistema de seleção, credenciamento, contratação e pagamento de instrutores e o projeto de avaliação de resultados que está em fase de estudos na Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento da Gerência Executiva.

## **9 A SINERGIA DO SISTEMA INTEGRADO DA ESCOLA DE GOVERNO**

Dentre os quatro níveis estruturais estabelecidos para o funcionamento da Escola de Governo, a Gerência Executiva da Escola de Governo foi criada com a atribuição específica de articular, promover e ampliar o intercâmbio de experiências com os Centros de Formação e Desenvolvimento, com e entre os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual e com instituições nacionais e estrangeiras que mantenham programas de formação e desenvolvimento de recursos humanos, de modo a garantir a convergência das ações prevista no seu ato de criação, que caracterizam o Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento.

A qualquer tempo, também, podem ser inseridos ao Sistema novos Centros de Formação e Desenvolvimento e a gestão da Escola tem esse diferencial, para que atue como um sistema aberto (BERTALANFFY,1977), com uma infraestrutura que garanta a interação com os colaboradores internos, representados pela equipe técnica, administrativa, coordenadores de programas, membros do Conselho Superior e das Câmaras Técnicas e profissionais de capacitação, e com os colaboradores externos, quais sejam: Centros de Formação e Desenvolvimento, gestores de recursos humanos, instituições de ensino, instituições públicas, empresas, Rede Nacional de Escolas de Governo, escolas de governo de outros países, entre outros.

Um aspecto determinante à sinergia e convergência, é que a maioria das ações da Gerência Executiva são discutidas e executadas de forma compartilhada com outros órgãos públicos, universidades, centros de formação, num processo de construção paralelo a um esforço de aproximação permanente, gerando a decisão e o conhecimento em rede (HAMPTON, 1990). Por esse motivo e para não se perder a estrutura e organização dos processos, é uma das principais atribuições da Gerência Executiva o incentivo à criação das Câmaras Técnicas e à formação de comissões de estudos, seleção e avaliação multi-institucionais e multidisciplinares no âmbito da Escola de Governo.

As Câmaras Técnicas são os principais pontos de inserção da Rede Integrada, pois os representantes dos diversos órgãos governamentais nas Câmaras Técnicas trazem a demanda de formação e desenvolvimento dos servidores públicos das suas áreas para a Escola de Governo, instrumentando e



fundamentando um grupo de discussão multidisciplinar e multi-institucional com competência para propor diretrizes e programação de ações de capacitação.

Para a divulgação das ações de capacitação de todas as unidades do Sistema Integrado, a Gerência Executiva utiliza alguns instrumentos e espaços de comunicação institucional:

- a. Publicação anual do Panorama dos Centros de Formação e Desenvolvimento.
- b. Portal da Escola de Governo na Internet.
- b) Repositório de conhecimentos em Gestão Pública denominado SABERES.
- c) Divulgação de vídeos, *banners*, notícias e *folders* institucionais das ações do Sistema Integrado.
- d) Encontros periódicos com os Centros de Formação e Desenvolvimento.
- e) Encontros das Câmaras Técnicas.
- f) Apresentação de resultados e ações do Sistema Integrado nas reuniões semanais entre o Governador e o primeiro escalão do Governo.
- g) Encontros com as unidades da Rede Nacional de Escolas de Governo.
- h) Participações da Escola de Governo nos congressos do Conselho Nacional de Secretários de Administração.
- i) Seminários de Gestão Pública realizados com as Universidades executoras dos Cursos de Pós-Graduação.
- j) Encontros Nacionais de Educação a Distância.
- k) Reuniões com os órgãos do Governo Federal que atuam no Paraná.
- l) Programa de TV Escola de Governo.
- m) Comunidades virtuais.

Os Panoramas dos Centros de Formação e Desenvolvimento sintetizam, num único documento, as ações realizadas por essas unidades num determinado período, organizado com a finalidade de subsidiar os dirigentes públicos, técnicos e tomadores de decisão que têm interesse em conhecer e interagir com as unidades do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Poder Executivo Estadual. Esse documento, cuja primeira edição foi publicada em 2006, permite a visualização da vasta programação de eventos de formação e de qualificação livre que os órgãos públicos oferecem aos servidores públicos do Estado do

Paraná, por meio das escolas corporativas, centros de formação, setores de treinamento e até mesmo da estrutura das suas unidades de recursos humanos (PANORAMA,2008).

Os Panoramas permitem identificar a diversidade dos temas, as especificidades das ações e as diferentes áreas de gestão pública que o Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento abrange. A disponibilização desses dados no exemplar impresso ou na versão on-line do Panorama permite ao gestor público o acesso a qualquer tempo e de qualquer local aos subsídios da área de formação e desenvolvimento para o planejamento estratégico das ações governamentais.

O Portal da Escola de Governo na internet – [www.escoladegoverno.pr.gov.br](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br) – permite ao gestor público e ao servidor público em geral o acesso a toda a programação de cursos e palestras ofertados pelas unidades do Sistema Integrado, aos editais de inscrição e seleção para os cursos de formação, bem como à legislação que rege a participação do servidor e a contratação e pagamento de instrutores.

Os vídeos, banners e folders institucionais são sistematicamente disponibilizados aos gestores públicos, instituições de ensino superior, unidades da Rede Nacional de Escolas de Governo e potenciais parceiros, como estratégia de divulgação de todas as unidades do Sistema Integrado.

Os encontros periódicos com os Centros de Formação e Desenvolvimento são promovidos e coordenados pela Gerência Executiva, com uma pauta de assuntos e de trabalhos previamente agendada com os próprios Centros de Formação. Nesses eventos são discutidos e convalidados documentos de interesse comum, tais como minutas de projetos, de decretos, de resoluções, bem como cursos e palestras de temas de interesse comum.

Os encontros com as unidades da Rede Nacional de Escolas de Governo, têm se constituído em oportunidades que privilegiam a aproximação entre Escolas de Governo federais, estaduais e municipais e facilitam o intercâmbio de experiências e de procedimentos, formalização de parcerias e a formatação de trabalhos conjuntos de pesquisa. Por meio dessa Rede as Escolas almejam que os gestores públicos visualizem e valorizem as ações de formação e qualificação do servidor público como estratégias de modernização governamental.

Como consequência dos encontros da Rede Nacional, começaram a surgir as oportunidades de participação dos servidores do Estado nos cursos a distância e cursos presenciais ministrados no âmbito dos órgãos do governo federal sediados no Paraná. Para melhorar as bases dessa aproximação, a Escola de Governo tem incentivado a oferta de vagas para os servidores federais nos cursos oferecidos pelo Estado, quando esse interesse é manifestado pelas instituições. Esse intercâmbio de oportunidades foi motivo do primeiro Encontro com os órgãos do Governo Federal que atuam no Paraná realizado em 2008. A partir desse evento as ações têm se concretizado no contexto de uma agenda comum ou à medida em que surgem as demandas. Os trabalhos iniciaram-se com as reuniões, mas hoje identificam-se fluxos reais de oportunidades, de intercâmbio de ideias, parcerias e apoios.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tarefa de consolidar a estrutura de uma escola de governo sob o formato de um Sistema Integrado e de uma rede inter-organizacional (HAMPTON,1990) é desafiador, mas razoável e possível para quem atua na área de capacitação de pessoas e acredita na inovação da máquina estadual através da qualificação dos seus agentes públicos. O Sistema Integrado por sua vez, à medida que expande as relações entre as suas unidades, também amplia o acesso do servidor público aos programas de formação e desenvolvimento, contribuindo, desta forma, para melhorar o nível de conhecimento das pessoas e o potencial das equipes de governo para fazer frente aos programas de governo e obter resultados eficazes na gestão pública.

A Escola de Governo do Paraná não impõe fórmulas prontas, mas busca a construção de soluções através dos seus fóruns organizados, onde são ouvidas e têm espaço de argumentação todas as unidades que participam do Sistema Integrado, contando, ainda, com o apoio das organizações externas. É um aprendizado de mão dupla e coletivo, que implica na socialização de ideias, projetos e conhecimentos (SENGE, 1990).

A instituição de novas Escolas de Governo nos Estados e Municípios que ainda não as têm, bem como a consolidação das existentes, depende da visão dos seus gestores, mas também dos governos e da administração pública, face às contingências caracterizadas pela descontinuidade político-administrativa e pela ausência de vontade política que permeiam o funcionamento das Escolas (NOGUEIRA, 2005).

As Escolas foram previstas e estão sendo criadas com a finalidade de promover a formação permanente, a qualificação intelectual, a inovação da administração pública e um governo democrático e atuante. Mas para que possam atingir suas metas, as Escolas precisam que os governantes estabeleçam políticas de recursos humanos com critérios e padrões consistentes, que valorizem os servidores egressos dos programas de formação e desenvolvimento e administrem funções e postos de trabalho parametrizados nas competências dos seus agentes públicos.

Ressalta-se, também, uma especial atenção na composição das equipes das escolas de governo para que essas atuem não somente como setores de

treinamento, que elaboram projeto e coordenam cursos, mas, sim, em equipes habilitadas para construir projetos político-pedagógicos, organizar programas de ações, articular parcerias, fixar parâmetros para as demais áreas (NOGUEIRA, 2005), atuar em redes organizacionais e que propiciem à administração pública alternativas para a gestão do seu capital intelectual.

## 11 REFERÊNCIAS

BERTALANFFY, L. **General system theory**: foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1977.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil (1988). Imprensa Nacional, 1988.

CONSTITUIÇÃO do Estado do Paraná (1989). Imprensa Oficial, 2006.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**, São Paulo: Atlas, 1999.

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19/1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 12 mar. 2009.

HAMPTON, D. R. **Administração**: processos administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

NOGUEIRA, M. A. **Um Estado para a sociedade civil**: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2005.

PACHECO, F. **Considerações sobre a legislação pertinente e o planejamento estratégico da Escola de Governo do Paraná** (mimeo). 2005.

PANORAMA dos Centros de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Curitiba: Escola de Governo do Paraná/DIOE, 2009.

SENGE, P. M. et al. **A quinta disciplina**: caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

---

**AUTORIA**

**Marli Aparecida Jacober Pasqualin** – Gerente Executiva da Escola de Governo do Paraná.

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

**Luci Mara da Silva Mesquita** – Assessora de Planejamento e Desenvolvimento da Escola de Governo do Paraná.

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

**Neli Pereira da Rocha** – Coordenadora de Projetos do Centro de Formação e Desenvolvimento em Gestão Pública.

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