

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Pedro Henrique Fabri Zanini

**ESCOLAS DE GOVERNO E A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
PÚBLICOS: estudo de caso sobre o Instituto Municipal de
Administração Pública (IMAP) de Curitiba**

**São Caetano do Sul
2021**

PEDRO HENRIQUE FABRI ZANINI

**ESCOLAS DE GOVERNO E A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES
PÚBLICOS: estudo de caso sobre o Instituto Municipal de
Administração Pública (IMAP) de Curitiba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade.

Orientador: Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani

**São Caetano do Sul
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA

ZANINI, Pedro Henrique Fabri

ESCOLAS DE GOVERNO E A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: estudo de caso sobre o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba/ Pedro Henrique Fabri Zanini. – São Caetano do Sul – USCS, 2021.

103 p.

Orientador: Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani

Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado em Administração, USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2021.

1. Escolas de Governo; 2. Capacitação do Servidor; 3. Inovação; 4. Qualidade no Serviço Público; 5. Desenvolvimento Local e Regional;
I. Título. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Gestor)

Dissertação defendida e aprovada em 26/11/2021, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani (orientador) – (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti – (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof.^a Dra. Regina Silvia Viotto Monteiro Pacheco – (Fundação Getúlio Vargas)

Às duas estrelas mais brilhantes do céu, que iluminam e guiam meu caminho:
meus maiores professores na arte de viver e ser humano.

Agradecimentos

A todos os professores, funcionários e colegas da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luis Paulo Bresciani pelo compartilhamento de seus conhecimentos e pela forma magistral com a qual conduziu o processo de elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Ms. Silton Marcell Romboli pelo incentivo na realização do sonho de cursar o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu.

A Edson Salvo Melo pelo exemplo diário do que é ser um Gestor Público competente, profissional, íntegro e honesto.

Aos gestores, servidores, colaboradores e alunos do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) pela parceria e disponibilidade em contribuir imensamente com a pesquisa.

Aos professores que participaram da banca examinadora de qualificação e defesa.

ZANINI, Pedro Henrique Fabri. **ESCOLAS DE GOVERNO E A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: estudo de caso sobre o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2021.

RESUMO

A qualificação do servidor público tornou-se um tema recorrente nas discussões sobre os processos de inovação no serviço público e modernização das funções do Estado, sendo as Escolas de Governo estruturas relevantes no processo de capacitação e qualificação perante os desafios contemporâneos da Administração Pública. Partindo desse princípio, o objetivo deste trabalho foi analisar e descrever como atuam as Escolas de Governo Municipais nos processos de qualificação e capacitação de servidores públicos, com base na investigação do Instituto Municipal de Administração Pública, vinculado à Prefeitura de Curitiba. Para isso, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo, configurando-se exploratória quanto ao tema investigado e descritiva em relação ao estudo de caso. Como procedimentos de pesquisa, utilizou-se levantamento documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas focalizadas com gestores e funcionários da escola e um instrumento de coleta com questões abertas a partir da ótica de alunos do Instituto. Os resultados permitiram identificar que o Instituto possui caráter autárquico e status de secretaria, é parte integrante da Administração Direta do Município, tem orçamento próprio e atua no processo de capacitação profissional de servidores através da oferta de cursos, oficinas e palestras não só para os servidores da capital paranaense, mas também da Região Metropolitana de Curitiba. A pesquisa contribui de forma original ao focalizar a pauta da qualificação profissional de servidores públicos com Escolas de Governo Municipais, podendo auxiliar gestores públicos na elaboração e execução dos planos de governo.

Palavras-chave: Escolas de Governo. Capacitação do Servidor Público. Inovação. Qualidade no Serviço Público. Desenvolvimento Local e Regional.

ZANINI, Pedro Henrique Fabri. **ESCOLAS DE GOVERNO E A CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: estudo de caso sobre o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2021.

Abstract

The qualification of public servants has become a recurring theme in discussions about the processes of innovation in public service and modernization of State functions, and the Schools of Government are relevant structures in the process of training and qualification in view of the contemporary challenges of Public Administration. Based on this principle, the objective of this work was to analyze and describe how Municipal Schools of Government act in the qualification and training processes of public servants, based on the investigation of the Municipal Institute of Public Administration, linked to the City Government of Curitiba. For this, a qualitative research was carried out, being exploratory as to the investigated theme and descriptive as to the case study. As research procedures, we used a documental survey, bibliographical research, interviews focused on managers and school employees, and questionnaires from the point of view of the Institute's students. The results allowed us to identify that the Institute has an autonomous character and secretariat status, is part of the Direct Administration of the Municipality, has its own budget and operates in the process of professional qualification of public servants by offering courses, workshops and lectures not only for the public servants of the capital city of Paraná, but also for those of the Metropolitan Region of Curitiba. The research makes an original contribution by focusing the professional qualification of public servants with Municipal Government Schools and can support public managers in the preparation and execution of government plans.

Keywords: Government Schools. Server Professional Qualification. Innovation. Quality in Public Service. Regional development.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CA	Centro de Aperfeiçoamento
CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
CEFOP	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento
CF 88	Constituição Federal de 1988
CGU	Controladoria Geral da União
DAF	Diretoria Administrativa Financeira
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DDI	Diretoria de Desenvolvimento Institucional
DPPI	Diretoria de Planejamento, Pesquisa e Inovação
EAP	Escola de Administração Pública
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
EBAPE	Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
EG	Escolas de Governo
EGM	Escolas de Governo Municipal
ENA	<i>École Nationale d'Administration</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ENCE	Escola Nacional de Ciências Estatísticas
ENSP	Escola Nacional de Saúde Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
ESPMPU	Escola Superior do Ministério Público da União
FESP	Fundação Escola de Serviço Público do Estado do Rio de Janeiro
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo
IAM	Instituto de Administração Municipal
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
ILB	Instituto Legislativo Brasileiro
IMAP	Instituto Municipal de Administração Pública
INA	Instituto Nacional de Administração
INAP	Instituto Nacional de Administração Pública

IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
IRB	Instituto Rio Branco
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MPU	Ministério Público da União
NGP	Nova Governança Pública
ONGs	Organizações não governamentais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMC	Prefeitura Municipal de Curitiba
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRND	Programa Nacional de Desburocratização
RMC	Região Metropolitana de Curitiba
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMOR	Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
TCU	Tribunal de Contas da União
UC	Universidade Corporativa

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Inovação no Serviço Público.....	47
Figura 2 – A atuação da Rede Nacional de Escolas de Governo.....	53
Figura 3 – Novo formato do IMAP	76
Figura 4 – Aulas sobre Chefia e Liderança, em 1967, no ainda IAM	101
Figura 5 – Capa da Revista de Administração Pública do IMAP	101
Figura 6 – IMAP Barigui	102
Figura 7 – Auditório IMAP Barigui Cultural em 2013	102
Figura 8 – Livro “Nossa História – 1963-2013 – IMAP 50 anos.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Servidores na Prefeitura Municipal de Curitiba.....	30
Gráfico 2 – Escolaridade dos Servidores da PMC	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Administração Pública Burocrática x Administração Gerencial	39
Quadro 2 – Reformas Administrativas na Gestão Pública Brasileira.....	43
Quadro 3 – Barreiras à Inovação	46
Quadro 4 – Pontos de Investigação	54
Quadro 5 – Variáveis referentes à caracterização das EGs encaminhado aos gestores	98
Quadro 6 – Variáveis referentes à caracterização do IMAP a partir da ótica do servidor	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo das Ações realizadas no biênio 2013/2014.....	72
Tabela 2 – Ações e Turmas, por segmentos, em 2015.....	73
Tabela 3 – Ações de integração com servidores da RMC	73
Tabela 4 – Certificações do “Ciclo de Debates” no quadriênio 2013-2016	74
Tabela 5 – Ações de Desenvolvimento Profissional em 2016.....	75
Tabela 6 – Ações para Chefes de Gabinete em 2017.....	77
Tabela 7 – Ações do Programa para Gestores	78
Tabela 8 – Número de inscritos e certificados por órgãos em 2017.....	79
Tabela 9 – Número de inscritos e certificados por Ações em 2017.....	80
Tabela 10 – Algumas das ações de capacitação ofertadas em 2018	82
Tabela 11 – Ações do Programa de Logística Pública.....	83
Tabela 12 – Ações do PMAT.....	83
Tabela 13 – Orçamento do IMAP os exercícios 2013-2020	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Problema de pesquisa	28
1.2 Objetivos da pesquisa.....	29
1.3 Justificativa e relevância	29
1.4 Delimitação da pesquisa	31
1.5 Estrutura do projeto de pesquisa	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1 Propósitos e concepções de Políticas Públicas	33
2.2 Gestão Pública Brasileira e suas reformas	34
2.2.1 Era Vargas (1930-1945).....	34
2.2.2 Pós Estado Novo ao início do Regime Militar (1945-1964).....	35
2.2.3 Regime Militar (1964-1985).....	36
2.2.4 Pós Regime Militar (1985-atual).....	37
2.2.5 Anos 1990: a Reforma Gerencial do Estado	38
2.3 Capacidade de inovação do serviço público	44
2.4 Escolas de Governo.....	47
2.4.1 Escolas de Governo e outras definições	49
2.4.2 Escolas de Governo pelo mundo	50
2.4.3 Escolas de Governo no Brasil	51
2.4.4 Rede de Escolas de Governo	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	55
3.1 Objeto e estratégia de pesquisa	55
3.2 Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica	56
3.3 Investigação junto aos gestores e servidores	57
3.4 Coleta e análise de dados	58
4 HISTÓRIA DO INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP)	
.....	59
4.1 Histórico.....	59
4.2 Estrutura Atual	61
4.2.1 Diretorias.....	62
4.2.1.1 <i>Diretoria Administrativa Financeira</i>	62
4.2.1.2 <i>Diretoria de Desenvolvimento Institucional</i>	62
4.2.1.3 <i>Diretoria de Planejamento, Pesquisa e Inovação</i>	64

4.3 Escola de Administração Pública (EAP).....	64
4.4 Outras atribuições do IMAP	66
4.4.1 Complexo IMAP Barigui.....	66
4.4.2 IMAP Cultural.....	66
4.4.3 Portal de Periódicos do IMAP	66
4.4.4 Revista de Administração Pública do IMAP.....	67
4.4.5 Revista Curitiba Em Destaque.....	67
4.4.6 Nossa História - IMAP 50 anos – 1963/2013.....	67
4.5 IMAP e a Região Metropolitana de Curitiba (RMC).....	67
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
5.1 Plano de Governo 2013-2016	69
5.1.1 O exercício 2013.....	69
5.1.2 O exercício 2014.....	71
5.1.3 O exercício de 2015.....	72
5.1.4 O exercício de 2016.....	74
5.2 Plano de Governo 2017-2020	76
5.2.1 O exercício de 2017.....	77
5.2.2 O exercício de 2018.....	81
5.2.3 O exercício de 2019.....	83
5.2.4 O exercício de 2020.....	84
5.3 O olhar dos usuários	85
6 CONCLUSÃO.....	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – VARIÁVEIS REFERENTES À CARACTERIZAÇÃO DAS EGS	98
APÊNDICE B – VARIÁVEIS REFERENTES À CARACTERIZAÇÃO DO IMAP ...	100
ANEXOS.....	101

1 INTRODUÇÃO

A capacitação de servidores é um assunto de extrema relevância para o campo da Administração Pública no Brasil, sendo uma ferramenta essencial para a melhoria da atuação de servidores públicos e gestores governamentais.

A necessidade de eficácia e efetividade dos serviços públicos é reflexo da sociedade do século XXI, que crescentemente exige uma melhor qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública. A busca por atualização, inovação e melhoria nos processos organizacionais tende a apoiar o alcance da missão institucional e dos objetivos do órgão público.

O servidor público está entre os principais recursos da Administração Pública e oferecer capacitação profissional aos servidores públicos é uma ferramenta essencial para o sucesso e alcance dos objetivos da Administração Pública.

Na Administração Pública, o foco da capacitação é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de serviços públicos mais eficazes para a população. Busca-se um serviço público eficaz, adoção de processos atualizados, modernas técnicas de gestão e a atração de servidores e gestores públicos capazes de formular, executar, monitorar e avaliar as ações do órgão em que atuam. Desse modo, a educação é fator primordial para a formação e o desenvolvimento do indivíduo, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

É nesse contexto que as Escolas de Governo (EG) ganham relevância e fomentam a disseminação de conhecimentos e experiências, além do desenvolvimento de competências e capacitações a partir da oferta de cursos, especializações, mestrado, palestras e workshops.

Segundo Nascimento e Esper (2009), as EG possuem um papel fundamental na oferta de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, de modo que seja obtida a valorização do servidor público e seu reconhecimento como cidadão, contribuindo para que este apresente um desempenho de qualidade e construa uma nova imagem do serviço público.

As EG também possuem o importante papel de formação de gestores públicos aptos a tratar os temas de governo e capacitados a refletir, formular e implementar políticas públicas visando ao alcance e ao acompanhamento dos resultados (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010; PACHECO, 2002; SOUZA, 2002).

Pacheco (2000) destaca que as EG devem prospectar o que há de melhor no que diz respeito a conhecimentos e tecnologia, contextualizando o conhecimento dentro da gestão pública.

Dessa forma, é imprescindível que as escolas se antecipem no que diz respeito às tendências e melhores práticas, podendo influenciar ativamente a formulação de políticas públicas voltadas para melhoria da gestão (AIRES, 2014).

1.1 Problema de pesquisa

Na concepção de Minayo (1994), toda investigação se inicia por um problema, com uma questão, dúvida ou pergunta, articulada a conhecimentos anteriores, mas que também pode demandar a criação de novos referenciais.

A Constituição Federal de 1988, na conformidade da emenda constitucional nº 19, de 05 de junho de 1998, estabelece no § 2º do artigo 39 que:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 2016, p. 219)

A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que formalizou a existência das EG, não prevê a obrigatoriedade de os municípios instalarem suas próprias unidades, tendo em vista que as estruturas estabelecidas nos estados e no governo federal poderiam atender, através de parcerias e convênios, às demandas locais de profissionalização de servidores públicos. Mesmo assim, alguns municípios optam por instituir suas próprias EG.

Dessa forma, esta pesquisa buscou responder em primeiro plano ao seguinte problema: como Escolas de Governo municipais atuam no processo de capacitação profissional de gestores públicos?

Como base de investigação empírica para este estudo, optamos por analisar o caso da cidade de Curitiba, com seu Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo deste trabalho foi descrever e analisar como atuam as Escolas de Governo Municipais (EGM), com base na investigação de uma das principais EGM do Brasil: o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), localizado em Curitiba. Isso foi feito observando seus processos de capacitação e qualificação profissional, utilizando elementos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das atividades das organizações públicas.

O processo de análise do objetivo geral e da pergunta problema buscou identificar:

- os fatores de origem da EG analisada;
- a atuação nos municípios vizinhos e sua relação regional;
- as diretrizes estratégicas da EG estudada, bem como suas estruturas e planejamento e gestão;
- os principais programas de capacitação e as principais carreiras contempladas;
- os principais órgãos “clientes” dentro do governo municipal;
- a existência de outros “clientes” fora do governo municipal.

1.3 Justificativa e relevância

De acordo com levantamento realizado em janeiro de 2021, a Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) conta com mais de 30 mil servidores, conforme o Gráfico 1:

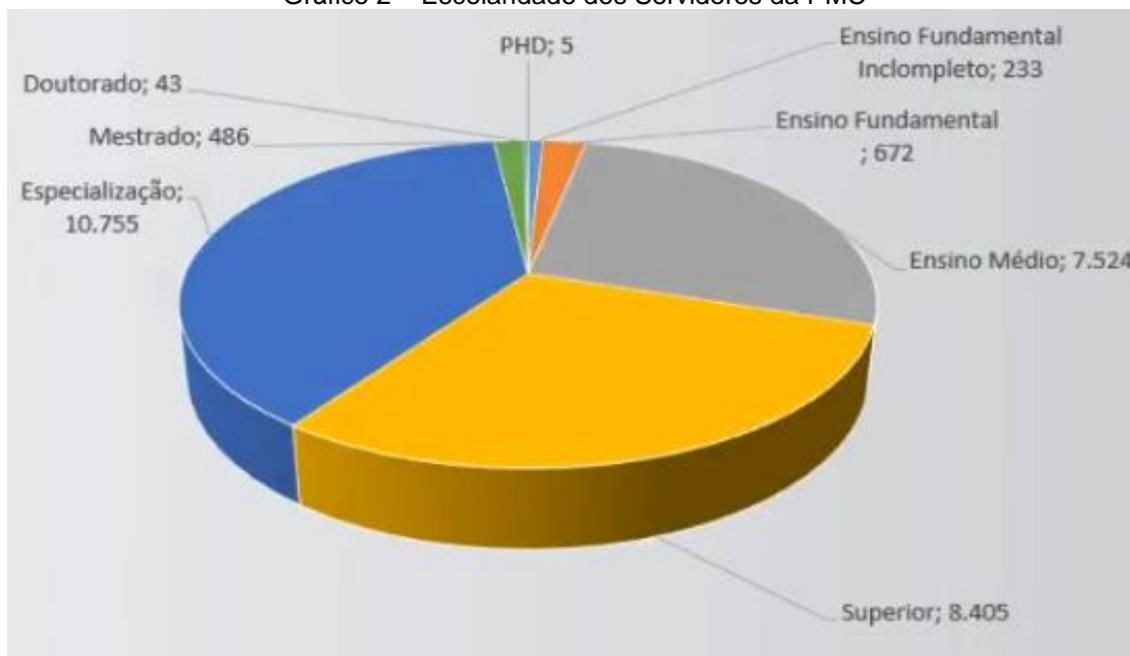
Gráfico 1 – Servidores na Prefeitura Municipal de Curitiba



Fonte: SMAP/Coordenação de Sistemas de Pessoal, 2021.

A escolaridade dos 30.424 servidores ativo na PMC é representada no Gráfico 2, sendo importante ressaltar que esse levantamento se refere à escolaridade do servidor e não à requisitada no cargo que ele exerce:

Gráfico 2 – Escolaridade dos Servidores da PMC



Fonte: SMAP/Coordenação de Sistemas de Pessoal, 2021.

Posto que as EG são peças fundamentais no processo de formação de servidores e empregados públicos, valorizando o desenvolvimento de pessoas através de sua qualificação e visando ao aprimoramento da qualidade dos

serviços ofertados ao cidadão, a escolha desta pesquisa é justificada pela relevância do tema, importância das Escolas de Governo para a melhoria dos processos da Administração Pública, além de ser um campo relativamente pouco explorado nos estudos de Administração em geral.

Quanto ao objeto de estudo, o IMAP foi escolhido por ser referência nacional na área de capacitação de servidores públicos, visando ao aprimoramento da qualidade dos serviços ofertados ao cidadão e da gestão pública, apoiada em uma política de desenvolvimento de pessoas como estratégia na valorização do servidor.

Além disso, não foram identificados trabalhos e estudos de caso único aprofundado em uma EG, empregando instrumentos teórico-metodológicos apropriados para gerar marcos interpretativos e fornecer informações que admitam tratamentos analíticos apropriados às complexas características dessa temática e na compreensão de toda a importância das Escolas de Governo.

1.4 Delimitação da pesquisa

Para este estudo foi escolhida uma das principais EGM do Brasil: o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP). O IMAP é tratado como referência em território nacional e configura-se como a EG brasileira mais antigas em atividade no país, sendo institucionalizada nos anos 1960. Com status de secretaria municipal, possui caráter autárquico e contribui diretamente para a qualificação e formação de gestores e servidores públicos.

A abrangência temporal da pesquisa correspondeu à análise do IMAP desde 2013 até o ano de 2020, abrangendo assim duas gestões municipais distintas e completas: 2013-2016 e 2017-2020.

No entanto, é essencial compreender os antecedentes históricos de criação da escola e o que influenciou não só a sua institucionalização, mas também o desenvolvimento de suas ações, como veremos adiante.

1.5 Estrutura do projeto de pesquisa

O projeto de pesquisa está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo contextualiza a pesquisa e apresenta qual o problema, o objetivo e as

categorias de análise, a justificativa, a relevância e a delimitação da pesquisa, além desta estrutura. O segundo capítulo demonstra o referencial teórico, sendo dividido em quatro tópicos: 1) Propósitos e concepções de Políticas Públicas; 2) Reformas na Gestão Pública Brasileira; 3) Capacidade de Inovação do serviço público; 4) Escolas de Governo.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como as técnicas de coleta e de análise dos dados.

O quarto capítulo pontua o histórico e origem do IMAP, os motivos de sua formação e apresenta a análise documental e de literatura disponíveis, descrevendo seu Plano Político Pedagógico (PPA), Regimento, Estrutura e demais características essenciais.

No quinto capítulo são discutidos e analisados o Roteiro de Investigação Documental e o Roteiro de Entrevistas, baseados em três fontes: literatura sobre EG, documentos contemporâneos e entrevistas.

Por fim, no sexto capítulo, encontra-se a conclusão do trabalho, com a resposta à pergunta central, pontua as limitações do trabalho e os possíveis desdobramentos para pesquisas futuras, além das principais contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado um breve resumo sobre propósitos e concepções de Políticas Públicas, bem como os pressupostos teóricos acerca das reformas ocorridas na gestão de recursos humanos na Administração Pública, os principais pontos que envolvem a institucionalização das Escolas de Governo e seu histórico de institucionalização.

2.1 Propósitos e concepções de Políticas Públicas

A função que o Estado exerce na sociedade obteve diversas modificações com o passar do tempo. No século XX o principal objetivo do Estado era a segurança pública. Atualmente, sua principal função é promover o bem-estar da sociedade.

De acordo com a autora Celina Souza (2006), as últimas décadas registraram o ressurgimento da importância do campo de conhecimento denominado políticas públicas, assim como das instituições, regras e modelos que regem sua decisão, elaboração, implementação e avaliação. Essa autora afirma que as políticas públicas, após desenhadas e formuladas, desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas. Quando postas em ação, são implementadas, ficando, então, submetidas a sistemas de acompanhamento e avaliação e à análise dos pesquisadores.

Em outras palavras, as políticas públicas são as ações, metas e planos que os governos (federal, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público e produzir resultados ou as mudanças desejadas no mundo real.

Dentro do campo das políticas, encontramos os “atores”, que são os grupos que executam as ações que serão transformadas em Políticas Públicas e subdividem-se em: 1) atores estatais, aqueles que exercem funções públicas no Estado, seja um servidor público ou cargo político; 2) atores privados, aqueles que não possuem vínculo direto com o Estado, por exemplo, a imprensa, centros de pesquisa e sindicatos.

O “Ciclo das Políticas Públicas” são as fases pelas quais passa o processo de formulação de Políticas Públicas, sendo: 1) seleção das prioridades; 2) formulação de políticas; 3) processo de tomada de decisão; 4) execução das ações; 5) avaliação. As fases se interligam entre si, de tal forma que essa separação se dá mais para facilitar a compreensão do processo.

Em outras palavras, o “Ciclo das Políticas Públicas” é uma das formas de analisar as Políticas Públicas, sendo um processo que considera o envolvimento de todos os atores na elaboração das políticas públicas, o poder que esses atores possuem e, principalmente, a situação social atual do país.

2.2 Gestão Pública Brasileira e suas reformas

Neste tópico, discutiremos as mais importantes reformas do Estado e reformas administrativas ocorridas na Administração Pública brasileira.

2.2.1 Era Vargas (1930-1945)

Iniciada em 1889, a República Velha favorecia as elites oligárquicas que ainda atuavam conforme os preceitos patrimonialistas e clientelistas. No entanto, a partir de 1930, começam a ocorrer mudanças na condução do Estado brasileiro.

A ascensão de Getúlio Vargas ao poder, somada a um Estado desenvolvimentista e centralizador, criou uma demanda por capacidade de gestão, instalando-se o Estado Administrativo e adotando as mais modernas ideias de racionalização baseadas nos teóricos da Escola Clássica da administração científica, sejam eles Taylor e Fayol.

Iniciou-se no país a mudança do patrimonialismo para a gestão racional influenciada pela burocracia weberiana; pela separação entre o público e o privado; pela impessoalidade, hierarquia e normas procedimentais rígidas e universais, com observância de regras claras de competência.

O modelo burocrático weberiano estabeleceu um padrão excepcional de expertise entre os trabalhadores das organizações, onde um dos aspectos centrais foi a separação entre planejamento e execução, dando contornos práticos à distinção entre a Política e a Administração Pública, na qual a política é responsável pela elaboração de objetivos

e a Administração Pública responsável por transformar as decisões em ações concretas. (SECCHI, 2009, p.19)

Em 1936, a Lei nº 184 estabeleceu normas básicas para a estruturação de pessoal, sistema de classificação de cargos e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, que posteriormente transformou-se no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Este foi institucionalizado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de junho de 1938, em cumprimento ao artigo 67 da Constituição de 1937, que instituiu o Estado Novo.

O Departamento era responsável por organizar, orientar e racionalizar o serviço público no país, sendo formado por técnicos pertencentes aos diversos ministérios e presidido por Luís Simões Lopes.

Segundo Paludo (2012), os três principais e mais importantes objetivos do DASP eram: 1) centralizar e reorganizar a Administração Pública mediante ampla reforma; 2) definir política para a gestão de pessoal; 3) racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral.

Luís Simões Lopes acreditava que, para o Brasil melhorar sua gestão pública, seria necessária a criação de escolas de Administração para o duplo objetivo de aperfeiçoamento de funcionários especializados e renovação constante do grupo de dirigentes. Partindo desse princípio, o presidente do DASP propôs ao presidente Vargas a criação de uma instituição sólida, resistível a jogos políticos. Assim, nascia a Fundação Getúlio Vargas.

Desse modo, a Era Vargas buscou superar o patrimonialismo, baseou-se no modelo burocrático racional-legal e almejou a estruturação do setor público sob o paradigma burocrático, no qual as práticas de gestão de pessoas enfatizaram a criação de carreiras públicas especializadas e profissionalizadas, com a seleção de servidores por meio de concursos públicos, assentados nos princípios de impessoalidade, mérito e formalidade (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

2.2.2 Pós Estado Novo ao início do Regime Militar (1945-1964)

Ao término do Estado Novo (1945), muitas práticas clientelistas voltaram a ocorrer. No entanto, o DASP já havia criado fortes raízes de práticas administrativas. Em 1952, com a criação da Escola Brasileira de Administração

Pública (EBAP), vinculada à Fundação Getúlio Vargas (FGV), iniciou o primeiro ciclo do ensino de Administração Pública.

A EBAP foi precursora no ensino de Administração Pública, destacando-se por ter realizado as seguintes tarefas:

[...] forjou o currículo de graduação em administração pública; formou docentes neste campo do saber; ensinou a tradução de obras e a publicação de manuais, monografias e artigos para constituir uma literatura adequada (e especializada) à formação acadêmica em AP; incorporou disciplinas de conteúdo e aplicações novas no contexto nacional; logrou recrutar – nacionalmente – um alunado disposto a investir numa carreira que ainda encontrava-se em vias de definição; e pugnou pelo reconhecimento do ensino de administração e pela regulamentação da profissão de administrador no país (COELHO, 2006, p. 29).

Importante destacar que esse primeiro ciclo foi bastante influenciado pelas instituições acadêmicas norte-americanas.

2.2.3 Regime Militar (1964-1985)

Na gestão dos presidentes Castello Branco (1964-1967) e Costa e Silva (1967-1969), as tentativas de modernização da Administração Pública promoveram a descentralização da gestão com a criação de entidades vinculadas, de forma indireta, à administração do Estado.

A grande diferença desse período com a tentativa de modernização dos anos 30 baseia-se no fato de a Era Vargas buscar superar as práticas patrimonialistas com a adoção da gestão racional; já na reforma de 1967 a busca era superar a rigidez da gestão burocrática, destacando como princípios a racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a desconcentração, a descentralização, a sistematização, a coordenação e o controle.

O Decreto-Lei nº 200, de 1967, representou o estatuto básico da reforma administrativa do governo militar, reafirmou a importância do planejamento entendido sob uma ótica tecnicista, promoveu a expansão das empresas estatais e centralizou o controle na Secretaria de Planejamento (SEPLAN).

Em relação à gestão de pessoal, os órgãos descentralizados investiram na qualificação de administradores tendo em vista uma maior autonomia e flexibilidade na contratação de servidores. Enquanto isso, os servidores vinculados à administração central ficaram relegados às antigas formas de

recrutamento, através das indicações políticas. Desta forma, o núcleo burocrático foi enfraquecido durante o regime militar, pois não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao invés, contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais (BRASIL, 1995).

O artigo nº 121 desse Decreto determinou que as funções de recrutamento, seleção e aperfeiçoamento relacionadas à gestão do pessoal civil ficariam sob responsabilidade do Centro de Aperfeiçoamento (CA), órgão autônomo vinculado ao DASP.

Fernandes (2013) apresenta que o Decreto determinou a criação de um “corpo de assessoramento superior” da administração civil, reservado aos servidores que cumprissem o requisito de realização de “curso de especialização” para o desempenho dos “encargos da comissão”.

Durante o Regime Militar, outras medidas foram adotadas na tentativa de eliminar a burocracia na gestão brasileira: a criação da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (SEMOR) e a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PRND).

Por fim, em 1980, ocorreu a instituição da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), vinculada ao DASP, com o objetivo de dar uma dimensão profissional à área de recursos humanos do governo federal. Cabia a essa instituição estimular o associativismo sociocultural e recreativo no serviço público, valorizar o servidor e promover estudos e pesquisas que orientassem a formulação de políticas de pessoal civil (BRASIL, 1995).

2.2.4 Pós Regime Militar (1985-atual)

O primeiro presidente do Brasil após o ciclo de governos militares foi José Sarney, que governou o país entre 1985-1989. O DASP foi extinto em 1986 e todas as suas competências, bens e recursos foram transferidos para a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República.

Como forma de valorizar a Administração Pública, no Decreto nº 93.277/1986 foram instituídas duas diretorias como parte integrante da estrutura da FUNCEP: o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A maior diferença entre as duas diretorias é o fato de o CEDAM ser responsável pela formação e capacitação de servidores técnicos e operacionais, enquanto a ENAP abarcaria os servidores de nível superior da Administração Federal.

A ENAP nasce com a missão de desenvolver as competências dos servidores públicos para aumentar a capacidade do governo na gestão de políticas públicas. Sua criação foi baseada no Relatório Rouanet, trabalho de Sérgio Paulo Rouanet, publicado em 1982, que marcava as experiências brasileiras e estrangeiras em relação à qualificação e à capacitação dos servidores públicos, além de sugerir a instalação de uma Escola de Governo no país, baseando-se no modelo da escola francesa *École Nationale d'Administration* (ENA).

Segundo Souza (2002), a ENAP foi criada visando atender às necessidades de reestruturação do Estado face às desarticulações e respostas inexpressivas da máquina burocrática às demandas sociais da época. Para Pacheco (2000, 2002), entretanto, a ENAP, em sua origem, ainda estava refém da visão de formação de uma elite burocrática, em virtude da forte influência dos modelos francês e alemão contidos no Relatório Rouanet, mas também pelo anterior processo de profissionalização burocrática que havia sido iniciado nos anos 1930.

A promulgação da Constituição Federal de 1988 estabeleceu diretrizes detalhadas e padronizadoras sobre Administração Pública, consolidando princípios e regras de gestão, incluindo a obrigatoriedade de concursos públicos, a proibição na acumulação de cargos, a estabilidade e a adoção de um regime jurídico único.

O governo Collor, iniciado em 1990, defendia a ideia de Estado mínimo e ideais neoliberais. As ações do Programa Nacional de Desestatização objetivavam transferir à iniciativa privada as ações “indevidamente” exploradas pelo setor público.

2.2.5 Anos 1990: a Reforma Gerencial do Estado

Uma das maiores e mais importantes reformas administrativas do Estado teve início em 1995 no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), liderada pelo então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

Objetivando administrar um Estado moderno, optou-se pela adoção de uma Administração Pública gerencial, orientada ao cidadão e a resultados. Outras características importantes foram a descentralização, a inovação e a utilização do contrato de gestão para controlar os gastos públicos e melhorar os resultados das organizações públicas.

Conforme Bresser Pereira (1998), a Administração Pública gerencial surgiu na segunda metade do século XX, como resposta à crise do Estado, para enfrentar a crise fiscal; reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado.

Quadro 1 – Administração Pública Burocrática x Administração Gerencial

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentra-se no processo. 2. É auto-referente. 3. Definição de procedimentos para contratação de pessoal; compra de bens e serviços. 4. Satisfazer as demandas dos cidadãos. 5. Controle de procedimentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orienta-se para resultados. 2. Orientada para o cidadão. 3. Combate o nepotismo e corrupção. 4. Não adota procedimentos rígidos. 5. Definição de indicadores de desempenho na utilização de contratos de gestão

Fonte: adaptado do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, (1996)

O MARE promulgou 17 cadernos versando sobre os principais aspectos abordados pela Reforma. O caderno nº 11 apresentou "A nova política de Recursos Humanos", contendo diretrizes para a gestão de pessoal, a reestruturação das carreiras e a política de capacitação.

Detalhando um pouco mais, o MARE realizou ações no sentido do desenvolvimento de recursos humanos, como forma de viabilizar a estratégia de reestruturação inovadora da gestão pública e a formação e a capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente.

Quanto à reestruturação das carreiras, o caderno 11 do MARE debateu a política de concursos, a reorganização das carreiras de Estado, o fortalecimento da avaliação de desempenho; reviu a política remuneratória das carreiras de nível superior e a política de capacitação.

Durante as sessões legislativas de propositura das Escolas de Governo, as questões que ensejaram discussão se referiam à forma e escopo de atuação pretendida para as escolas: primeiro, a atuação pela execução de atividades de capacitação; segundo, seu escopo direcionado para a preparação de quadros de direção, assessoramento e dedicados às atividades do ciclo das políticas públicas, ou, alternativamente, um escopo abrangente, contemplando todos os segmentos de servidores públicos.

A partir desse dispositivo, as EG tornaram-se expressamente previstas na Constituição Federal, no entanto, não foi explicado a quais poderes e de que maneira estariam vinculadas.

A ausência de regulamentação acabou gerando a possibilidade de organizações muito diversas serem estruturadas e reconhecidas como Escolas de Governo, incluindo todas aquelas que se autodenominam como tal e até mesmo as antigas áreas de treinamento e capacitação. Como consequência da ausência de normatização regulamentadora e mesmo de uma definição conceitual fundamentada e amplamente aceita, questões importantes como autonomia, personalidade jurídica adequada, subordinação, campo de ação, entre outras, não foram ainda objeto de discussão formal (MATOS, 2007; FERNANDES, 2013).

No campo educacional, ocorreu a adoção do modelo de Universidade Corporativa (UC) por alguns órgãos governamentais, por exemplo o Banco do Brasil, e o ensino superior em Administração Pública foi retomado nas Instituições de Ensino Superior, impulsionado pela exposição que o tema recebeu.

O ensino da disciplina “Administração Pública” tinha por objetivo formar servidores públicos, entendidos como os integrantes da burocracia governamental, vinculada ao Executivo. Formar quadros para a Administração Pública era, portanto, formar servidores para o Estado. Mas, nas últimas décadas, o “público” da Administração Pública foi redefinido, ampliando suas fronteiras para além do Estado, passando a incluir organizações não governamentais, entidades do setor privado e da comunidade e instituições voltadas à inclusão dos cidadãos no processo de formulação, implementação e controle de políticas públicas (FARAH, 2011).

O modelo de Estado delineado a partir da Reforma de 1995 foi estruturado sob novas relações contratuais como a concessão, a regulação, as parcerias público-privadas. Emergiu a forma de administração chamada “Governança Pública”, cujas referências manifestaram-se no novo papel do Estado como catalisador, articulador e facilitador do mercado e da sociedade civil. O termo denota o pluralismo que diferentes atores têm, ou deveriam ter, ao influenciar a construção das políticas públicas (SECCHI, 2009).

Assim, no Brasil, foi através da Reforma Gerencial de 1995 que a Nova Governança Pública (NGP) surgiu. Essa corrente busca a diminuição da ineficiência dos serviços públicos, a partir de ferramentas como a descentralização do poder e da autoridade dos gestores e divisão e horizontalização das organizações, com o objetivo de assegurar a mudança das regras gerais para os resultados.

As reformas gerenciais buscavam a inserção de mecanismos flexibilizados e modernizados no setor público, na medida em que previam a melhoria do desempenho do setor público por meio da implementação da gestão por competências, tecnologia gerencial oriunda do setor privado (BORINS, 2000).

O modelo da NGP buscava apoiar de forma substancial o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, bem como a melhoria da eficiência desses serviços. Para isso, utilizou-se de ferramentas como o planejamento estratégico nos projetos a serem desenvolvidos pelo poder público, maior autonomia gerencial, construção de indicadores de desempenho e avaliação dos resultados (SILVA, 2008).

Na visão de Pereira (1998), iniciou-se uma Administração Pública focada na formulação e execução de políticas públicas, serviços públicos essenciais e uma gestão pública ágil, eficiente e eficaz. E, com o apoio de políticos e intelectuais, o modelo da NGP não tardou a ser aceito pela opinião pública, particularmente pelos administradores públicos.

No entanto, houve também críticas em relação às mudanças propostas pelo modelo da NGP: o modelo de implementação e operacionalização das práticas deixou o Estado à mercê de forças externas; mantiveram-se aspectos patrimonialistas (nepotismo) e burocráticos (centralização de poder) em algumas esferas do governo.

Conforme avaliação realizada por Pacheco (2002) sobre as realizações durante os anos 1990, os esforços de profissionalização da força de trabalho avançaram pela intensificação dos concursos públicos e modificação do teor das capacitações para um enfoque mais pragmático e profissional. Verificou-se nesse período um esforço de racionalização dos gastos de capacitação e a definição de temas prioritários orientados para o suprimento das necessidades e alcance de resultados do setor público (PACHECO, 2002).

No segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, a implementação do Plano Plurianual 2000/2003 - "Avança Brasil" objetivou a formação de técnicos e dirigentes, marcando a profissionalização de servidores públicos e a oferta de cursos de conteúdo gerencial e a formação de carreiras.

No período mais recente, o primeiro mandato do presidente Luiz Inácio Lula da Silva foi marcado pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), através do Decreto nº 5.507/2006, objetivando maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, a profissionalização e o desenvolvimento de servidores públicos.

A PNDP regulamentou ações de capacitação em órgãos da administração direta, autárquica e fundacional, além de definir que as Escolas de Governo são instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos. Para colocar em prática as diretrizes do Decreto 5707/2006, foi constituído um Comitê Gestor composto pela Secretaria de Recursos Humanos, Secretaria de Gestão e ENAP.

Quadro 2 – Reformas Administrativas na Gestão Pública Brasileira

Período	Característica	Fatos marcantes
1930-1945	Gestão burocrática	1934 – Constituição Federal 1938 – Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) 1939 – Estatuto dos Funcionários
1946-1964	Estado centralizador	1952 – Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União 1952 - Criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP)
1965-1985	Centralizador e autoritário	1965 – Regulamentação da Profissão de Técnico em Administração 1966 – Currículo mínimo do curso de Administração 1967 – Decreto-Lei nº 200/67 – Criação do Centro de Aperfeiçoamento (CA) 1979 – Programa Nacional de Desburocratização (PRND)
1985-1989	Transição democrática	1980 – Criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP) 1982 – Relatório Rouanet 1986 – Extinção do DASP e criação da ENAP e do CEDAM 1988 – Constituição Federal
1990-2002	Administração gerencialista	1995 – Reforma do Estado 1998 – Emenda Constitucional nº 19/1998 1999 – Extinção do MARE
2003-2020	Estado regulador	2003 – Rede Nacional de Escolas de Governo 2006 – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do Governo Federal 2020 – Envio de proposta de reforma administrativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no quadro “Períodos paradigmáticos” de Keinert (1994, p. 43).

Como visto no Quadro 2, desde a Era Vargas existiram diversas reformas e fatos marcantes que transformaram a Administração Pública ao longo das décadas. Mesmo assim, ainda há muito para ser feito, principalmente quanto à capacidade de inovação do serviço público. Esse é o assunto que será debatido no tópico a seguir.

2.3 Capacidade de inovação do serviço público

Joseph Schumpeter (1883-1980) é referência nos estudos de inovação. Segundo o autor, a mudança tecnológica impulsiona o desenvolvimento, por meio de uma ação capaz de criar rupturas internas no modelo econômico vigente, apresentando novas combinações em ondas ou aglomerados concentrados no tempo que servem de explicação pelos ciclos econômicos, em um processo chamado de “destruição criativa”. A definição de inovação dada por Schumpeter, em 1934, consiste no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os quais ainda tenham de ser produzidos, devendo ser inéditos para o mercado, uma mudança no padrão até então existente.

Em uma conceituação mais recente e com foco no setor público, Osborne e Brown (2005) defendem que inovação significa a introdução de novos elementos em um serviço público – na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual –, todos representando descontinuidade com o passado.

A inovação também pode ser definida como o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas a criar valor para a sociedade, seja ele com foco interno ou externo à administração pública (COMISSÃO EUROPEIA, 2013).

Diante disso, o século XX foi marcado por um grande processo de transformações políticas, sociais e econômicas que impactou diretamente a reorganização do papel do Estado e da administração pública, sendo de grande evolução no estudo da Administração, principalmente devido à globalização e à popularização de novas tecnologias e internet.

No contexto marcado pela velocidade na transmissão de informações e constantes mudanças, os governos e gestores públicos precisam ter a capacidade de se adaptar. Novos problemas exigem respostas rápidas, e antigos gargalos abrem um leque de reanálise devido à grande quantidade de possibilidades.

No serviço público, a inovação mantém o Estado atualizado e adequadamente estruturado para atender aos anseios da sociedade (SOARES, 2009). Inovar é preciso e o estímulo à criatividade passa por uma mudança de cultura institucional.

A busca pelo fazer diferente, pensar diferente, mudar os paradigmas de atuação deve ser estimulada, pois é no exercício dessa competência que as instituições públicas conseguirão cumprir, ao menos minimamente, o papel que a sociedade espera do Estado. A inovação no setor público funciona como uma mudança de cunho radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

A inovação no setor público tem recebido uma boa quantidade de atenção e investimentos, tanto na gestão de informações ou no atendimento ao público quanto na adoção de ferramentas, metodologias e práticas administrativas dos modernos modelos de gestão da iniciativa privada.

A observação empírica recente apresenta que alguns exemplos de Inovação no setor público que ocorreram nos últimos anos são: 1) o conceito de sistemas de TI federados: arquitetura que permite que diferentes áreas autônomas tenham sistemas interoperáveis e compartilhem informações, sem exigir que todos estejam na mesma rede; 2) voto eletrônico; 3) projeto papel zero em diversos órgãos e prefeituras; 4) transformação digital e adesão ao home-office; 5) documentos digitais, como Carteira Nacional de Habilitação.

Porém, devido ao seu processo histórico, ainda há muito o que fazer. A administração pública ainda convive com modelos patrimonialista e burocrático, e um ambiente de inovação exige criatividade, processos gerenciais mais amplos, responsabilidades bem definidas, controles menos rígidos, comunicação mais livre, e oportunidades aos servidores de influenciarem as decisões importantes sobre o próprio trabalho. Ou seja, não somente a criatividade por si só, mas práticas de comportamento e atitudes que facilitem a expressão da criatividade e o seu aproveitamento nas inovações (SOARES, 2009).

A inovação do setor público precisa ser sistêmica, qualificando os servidores para que a Administração Pública seja eficaz no enfrentamento dos desafios atuais e futuros. No entanto, a realidade do serviço público brasileiro esbarra em um ambiente burocrático e complexo do Estado, recheado de barreiras que freiam sua continuidade e evolução:

Quadro 3 – Barreiras à Inovação

Clareza	Paridade	Adequação	Normalidade
Falta de entendimento do que é a inovação e o que ela envolve	Aversão ao risco	Os servidores públicos estão em uma 'bolha' / alheios aos problemas e possíveis soluções	Falta de reconhecimento e valorização de servidores públicos inovadores / Estruturas de incentivo
Falta de patrocínio contínuo / descontinuidade de gestão	Restrições legais	Baixa capacidade de inovar / falta de capacitação	Lacunas na difusão de experiências e práticas inovadoras entre os órgãos e entidades
Falta de segurança jurídica sobre a inovação	Corrupção / Preocupação com a corrupção	Falta de autonomia para realizar testes e experiências	Cultura de evitar erros e falhas
Dificuldade de obter apoio da liderança	Falta de uma cultura de avaliação	Gestão de legado	Complacência do servidor público/"sempre foi assim"
Colaboração entre órgãos e entidades	Recursos limitados	Recursos limitados	Resistência à inovação

Fonte: O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil
Conclusões Preliminares da OCDE, 2018

Além das barreiras citadas acima, segundo Cavalcante e Camões (2017), é importante destacar que o foco na inovação no setor público exclui a maior parte da produção da literatura disponível, uma vez que é notório o predomínio do assunto no âmbito da iniciativa privada.

Porém, vale ressaltar que, embora menos enfatizada quando comparada ao setor privado, a inovação em serviços públicos aos poucos vem recebendo mais atenção na administração pública e no campo acadêmico, predominando o senso comum, mas não necessariamente correto de que o setor privado é pioneiro e mais bem-sucedido no que tange à prática de inovação nos seus produtos e serviços (HARTLEY, 2013).

Em nível de literatura brasileira, embora a inovação tenha se tornado recentemente uma tendência, poucos estudos relevantes têm tomado o desafio de mapear seus determinantes. Nesse sentido, Pedro Cavalcante encontra-se como referência no assunto e em seu artigo "INOVAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores" (2017), juntamente com Marizaura Camões, e sinalizam os níveis e fatores de influência da inovação.

Os principais fatores relacionados à Inovação no setor público estão discriminados na Figura 1:

Figura 1 – A Inovação no Serviço Público



Fonte: Concurso Inovação da Gestão Pública Federal (CIGPF)

Por fim, apesar das inúmeras barreiras que existem na inovação do setor público, aos poucos esse assunto vem ganhando luz e atenção dos gestores públicos, que entenderam ser fundamental antecipar as necessidades, sendo constantemente estimulados a se adaptarem às constantes mudanças do ambiente externo.

2.4 Escolas de Governo

Orban (2001) afirma que as EG são instituições voltadas para a ação e, portanto, diretamente relacionadas com as estratégias de governo. Atuam com conhecimento aplicado e constituem-se em instrumentos de fortalecimento da ação, de busca de ampliação da governabilidade, de aprimoramento e da viabilidade dos projetos de governo.

As EG têm a responsabilidade de estimular a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado (FERRAREZI; TOMACHESKI, 2010).

O processo de institucionalização de uma EG envolve aspectos administrativos, políticos, ideológicos e, além disso, constitucional.

A República Federativa do Brasil, consoante ressalta o art. 1º, caput, da Constituição Federal de 1988 (CF/88), constitui-se em um Estado Democrático de Direito, formado pela união indissolúvel dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, qualifica-se, portanto, como um Estado Federal.

O Federalismo é uma forma de organização de Estado em que os entes federados são dotados de autonomia administrativa, política, tributária e financeira, necessárias para manter o equilíbrio que se estabelece entre eles para a constituição do Estado Federal (ARRETCHE, 2004).

Segundo Soares (1997), para a criação do sistema federal, é essencial a formulação de uma Constituição responsável pela garantia de certa autonomia às comunidades territoriais e delimitação do exercício do poder. E, como tal, é fundamental para esse sistema, uma vez que incorpora as regras que dizem respeito às relações territoriais de poder: distribuições de competências administrativas e de recursos fiscais, instituições federais, representação federal e relações intergovernamentais.

São pressupostos do federalismo: existência de uma Constituição Federal; igualdade entre os entes federados; repartição de competências (federais, estaduais e municipais); existência de um poder fiscalizador do cumprimento da Constituição; garantia da integridade dos entes; e o princípio da cooperação, que deriva do pacto firmado entre os entes.

A Constituição Federal de 1988 define as competências de atuação de todos os entes que compõem a federação. Em relação aos municípios, há dois artigos que explicitam suas competências.

O artigo 23 atribui comumente à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios diversas competências, entre elas proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação, à ciência, à tecnologia, à pesquisa e à inovação.

Já o artigo 30 define as competências dos Municípios, entre elas legislar sobre assuntos de interesse local e manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental.

Sendo assim, o que leva uma prefeitura municipal a estruturar uma escola de governo? Que fatores influenciaram a institucionalização desses espaços? Quais são as estratégias do governo para a gestão pública e o que o governo espera de seus servidores?

Essas são questões discutidas ao longo deste trabalho e, para Pacheco (2000), quaisquer que sejam as estratégias adotadas, as Escolas de Governo precisam provar que agregam valor à modernização da Administração Pública, como requisito dos governos e das sociedades.

Nesse sentido, tem-se que o papel das Escolas de Governo na atualidade é a atuação como ferramenta estratégica na execução do plano de governo, desenvolvendo competências humanas e organizacionais de modo cooperativo e sinérgico, favorecendo o avanço qualitativo na prestação dos serviços públicos (LE BOTERF, 2003).

2.4.1 Escolas de Governo e outras definições

A educação de profissionais é imprescindível para a capacitação do servidor e, conseqüentemente o enfrentamento dos desafios impostos pela evolução da sociedade e do conhecimento. Devido à ampla gama de problemas na Administração Pública, não existe um único modelo de profissionalização para atender as carências identificadas. Partindo desse princípio, os principais modelos de “escolas” dedicadas à capacitação de servidores públicos são:

- Instituições de Ensino Superior (IES): ofertam graduação, pós-graduação, cursos temáticos e atividades livres;
- Universidades Corporativas (UC): iniciadas dentro das organizações privadas para desenvolverem competências e valorizarem a cultura organizacional. Diante do expressivo sucesso, diversos órgãos públicos adotaram a UC, adaptando-a em suas realidades;
- Organizações não governamentais (ONGs): organizações que ofertam cursos com temática pública para agentes públicos ou não;
- Fundações partidárias: fundações vinculadas a partidos políticos, objetivando promover a educação e formação política e cidadã;
- Escolas de Governo: organizações financiadas, mantidas e ligadas direta ou indiretamente ao poder público.

Em âmbito governamental, Pacheco (2002) considera que existem duas grandes diferenças entre as EG e outras instituições que ofertam capacitação para o servidor: estarem vinculadas ao aparelho estatal, mesmo que façam parte da administração indireta, como uma autarquia ou fundação; e receberem recursos orçamentários para seu funcionamento, sendo financiadas e/ou mantidas pelo setor público.

Pacheco (2002) não considera desejável que as EG funcionem como engrenagens do jogo político-partidário, o que desvirtuaria a essência de sua finalidade, voltada à prestação de serviços e de prospecção. Assim, a função das EG não é fazer do servidor um político ou profissional da política. A função é qualificar os servidores para, conseqüentemente, potencializar a prestação do serviço público.

2.4.2 Escolas de Governo pelo mundo

As Escolas de Governo começam a ser instituídas ao redor do mundo a partir da década de 1940. O grande expoente é a escola francesa *École Nationale D'Administration* (ENA), fundada em 1945. A ENA foi instituída com a intenção de preparar para o Estado uma elite dirigente com formação mais sólida e servir para unificar os critérios de acesso aos grandes corpos do Estado (ROUANET, 2005).

O objetivo principal da escola francesa era ofertar formação aos servidores da chamada “alta função pública” da França, entre eles primeiros-ministros e ex-presidentes franceses. A escola também recebeu muitas críticas devido à formação de dirigentes extremamente tecnocráticos e impessoais. Segundo Asazu (2006), as críticas tiveram impacto para que a ENA fosse repensada e reformada, ampliando as formas de seleção e promovendo uma formação mais abrangente. Importante ressaltar que, no primeiro semestre de 2021, a escola foi encerrada pelo atual presidente francês, Emmanuel Macron, pelo motivo de ser voltada para as elites e funcionários do alto escalão do governo e das empresas da França.

Nos EUA, a partir do movimento reformista iniciado em 1920, o país vivenciou uma modernização em diversas áreas. Isto impulsionou o ensino de Administração Pública dentro das Universidades e, a partir da década de 1960, o surgimento das Escolas de Governo.

De acordo com Santos e Brito (1995), as Escolas de Governo norte-americanas nasceram dentro das universidades, havendo programas de pós-graduação e uma significativa diversidade de currículos. A experiência americana combinou instituições públicas provedoras de programas de educação continuada com a oferta de cursos de graduação, especializações, mestrados e doutorados (GAETANI, 1998).

Na América Latina, as Escolas de Governo surgiram primeiramente no México, em 1955, com o Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) e, em 1973, na Argentina, com o Instituto Nacional de Administração (INA) (ALENCAR, 2006).

2.4.3 Escolas de Governo no Brasil

O desenvolvimento das Escolas de Governo brasileiras foi influenciado diretamente pelas experiências da França e, principalmente, dos Estados Unidos, maior influência para os modelos das EG brasileiras atuais.

As primeiras instituições públicas brasileiras voltadas à qualificação do servidor público sugeriram na década de 1940:

- a) Em 1944 é fundada a Fundação Getúlio Vargas (FGV), descendente do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e relacionando-se com o conceito norte-americano, a partir do qual surgem as escolas de governo nas universidades;
- b) Em 1945 é fundado o Instituto Rio Branco (IRB), remetendo-se ao modelo de escola de governo francês, do qual nascem essas instituições no aparelho do Estado.

Ambas as organizações são exemplos de EG, referenciando os dois modelos clássicos, na significação do século XX, de formação de políticos, dirigentes públicos e da elite do funcionalismo público. Assim, as EG se desenvolveram no Brasil a partir do hibridismo dos modelos francês e norte-americano.

Nos anos 1950 tivemos a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE); em 1954, a Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP). Em 1964, surgiu a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), atual Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), e a escola de Administração da Universidade da Bahia, além de em Minas Gerais, Pernambuco, Paraíba e Pará.

A partir dos anos 1970, surgiram: a Fundação Escola de Serviço Público do Estado do Rio de Janeiro (FESP); a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), no Estado de São Paulo; a Fundação João Pinheiro, em Minas Gerais, dentre outras.

Como já citado anteriormente, duas mudanças impactaram fortemente a trajetória das Escolas de Governo no Brasil: a Constituição Federal de 1988 e o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado em 1995.

A Constituição Federal de 1988 definiu novas formas de entrada para o serviço público nacional, surgindo também a discussão acerca da profissionalização no setor

público. Passou-se a discutir não só o desenvolvimento profissional dos servidores públicos estatutários, mas também de todo o corpo de servidores que tomam decisões nos órgãos públicos devido à globalização e ao crescimento acelerado de mudanças e complexidade instalada no âmbito das organizações (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2010).

Já o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado diagnosticou dentro dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, a necessidade de capacitação e formação para os servidores. Esse plano elaborou alguns projetos básicos, como viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública com o objetivo de formar e capacitar os servidores públicos para o desenvolvimento de uma Administração Pública ágil e eficiente (BRASIL, 1995).

Importante destacar que as EG podem estar alocadas na:

- 1) Administração Direta: existem escolas que são projetos não institucionalizados e outras que estão vinculadas a secretarias municipais, geralmente na área de Recursos Humanos;
- 2) Administração indireta: as escolas adotam o regime jurídico de autarquia, a exemplo do IMAP, como entidade autônoma de direito público, ou de fundação, como entidade autônoma estatal de direito privado.

Em ambos os casos possuem orçamento próprio e autonomia administrativa.

Hoje no Brasil, temos EG nos 3 poderes:

- 1) No Poder Executivo, dentre tantas, temos a ENAP e a ESAF (oficialmente extinta pela Lei nº 13.844/2019 e sua estrutura incorporada à ENAP);
- 2) No Poder Legislativo encontram-se as escolas do Parlamento, entre elas o Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (CEFOP) e o Instituto Legislativo Brasileiro (ILB) no Senado, bem como a escola do Tribunal de Contas da União (TCU);
- 3) No Poder Judiciário, além de diversas Escolas da Magistratura, há o exemplo do Ministério Público da União (MPU) com a sua Escola Superior (ESPMPU).

Por fim, Amaral (2006) alerta basicamente que os grandes desafios para a profissionalização dos servidores públicos no Brasil é o fato de nossa capacidade de governo não ser alta, além de ser ainda precária a capacidade de definir programas,

de desenhar os meios para sua implementação e de assegurar a governabilidade das ações.

2.4.4 Rede de Escolas de Governo

Conforme o Manual da Rede Nacional de Escolas de Governo, a Rede é uma articulação informal, de livre adesão, entre múltiplas e diferenciadas instituições governamentais brasileiras interessadas e engajadas na capacitação, formação e desenvolvimento de servidores e agentes públicos.

A Rede surgiu em 2003 com o objetivo de aumentar a eficácia das instituições que trabalham com formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e dos três poderes. Ao mesmo tempo, busca conectar e melhorar a eficiência das EG com sua atuação, brevemente representada na Figura 2.



Fonte: Muller (2010).

Para Kerr do Amaral (2006) a adesão à Rede Nacional de Escolas de Governo e as conexões estabelecidas visam potencializar a riqueza da diversidade, pois são instituições de várias regiões do Brasil (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste) e de diferentes esferas governamentais.

A ENAP organiza anualmente o Encontro da Rede de Escolas, objetivando o compartilhamento de experiências e intercâmbio de informações.

A Rede Nacional iniciou com a participação de 49 instituições e ampliou-se gradativamente. Hoje, conta com cerca de 275 instituições cadastradas e provou-se valiosa para potencializar a qualidade das capacitações ofertadas aos servidores, tanto pelo compartilhamento de conhecimento quanto pelos debates e troca de experiências.

A partir da iniciativa promovida pela ENAP, diversas redes setoriais foram formadas, agregando instituições com interesses e áreas de atuação similares. São reconhecidas como subconjuntos da Rede, mesmo que o retrato seja bem heterogêneo.

Posto isto, a partir da estruturação deste capítulo, temos o seguinte quadro de investigação sob a ótica conceitual (Quadro 4):

Quadro 4 – Pontos de Investigação

Tema	Pontos de Investigação
Gestão De Pessoas	Como a EG apoia a Política de Recursos Humanos da Prefeitura de Curitiba (PMC)?
Nova Gestão Pública	A EG representa alguma mudança estrutural na gestão pública do município? A EG antecipou tendência que vimos na CF 88, quase 30 anos depois de sua institucionalização?
Inovação do Serviço Público	A EG apoia a inovação do serviço público na PMC? Como?
Papel da escola	Por que a PMC implementou a escola em âmbito municipal? Que fatores influenciaram? Como a PMC desenvolve institucionalmente a escola?
Atuação em rede	Como a EG atua regionalmente?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com essa base conceitual em mente, definiu-se para o desenvolvimento da presente dissertação a metodologia apresentada no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será abordada a metodologia da pesquisa, explicando qual a sua abrangência, seleção do caso estudado, bem como o processo de coleta e análise dos dados.

3.1 Objeto e estratégia de pesquisa

O objeto da pesquisa, o Instituto Municipal de Administração Pública, foi definido considerando sua representatividade na Rede Nacional de Escolas de Governo, promovida pela ENAP. Outro motivo importante analisado foi o fato de Curitiba ser uma das principais metrópoles do país, com 1,9 milhão de habitantes (IBGE - Estimativa 2020), um orçamento público de R\$ 9,2 bilhões (2020) e o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) Municipal classificado como “muito alto”.

O recorte da coleta dos dados foi considerado a partir de 2013, englobando assim duas gestões municipais: a primeira, de 2013 a 2016; e, a segunda, de 2017 a 2020.

Quanto à estratégia de pesquisa, segundo Gil (2008), as pesquisas sociais podem ser classificadas em três grupos de estudos: exploratórios, descritivos e explicativos.

Vergara (2006) classifica as pesquisas quanto:

- aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista;
- aos meios, pode ser de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, ação e estudo de caso.

Com base nisso, o presente trabalho foi orientado por uma pesquisa de caráter qualitativo, configurando-se:

- 1) exploratória quanto ao tema investigado, permitindo a formulação de hipóteses;
- 2) descritiva, mas não generalizável, em relação ao estudo de caso único com o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba.

A pesquisa exploratória busca amparo, sobretudo, na abordagem qualitativa. Por esse motivo, o estudo ganha forma através de estudo de caso e fontes secundárias (GIL, 2008). A abordagem descritiva tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema em questão (GIL, 2008), tornando mais explícitos

os estudos nesta área, além de objetivar a descrição de algo (MALHOTRA, 2006), no caso, como atua o IMAP nos processos de capacitação profissional de servidores públicos.

O estudo de caso como método de pesquisa permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais. Neste sentido, frequentemente o pesquisador se debruça sobre fenômenos contemporâneos para fins de análise. O estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais; é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Neste contexto, investigações suportadas por estudos de caso têm conquistado maior reputação no meio científico. Essa crescente notoriedade, no campo das ciências sociais, muito se deve aos autores Yin e Stake, que, embora em perspectivas não completamente coincidentes, têm procurado aprofundar, sistematizar e credibilizar o estudo de caso no âmbito de metodologia de investigação (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2010).

Como método de pesquisa, o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos. Entretanto, a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real exige que o pesquisador enfrente uma situação tecnicamente distinta, pois existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN, 2010).

Para que o método do estudo de caso seja utilizado de maneira correta e os resultados sejam relevantes para a área devem ser observadas algumas questões básicas como: qual é o “caso” e a justificativa para tal, desenvolver uma perspectiva teórica em conjunto com o desenho da pesquisa, triangulação de diferentes fontes de dados, rigoroso e profundo desenvolvimento de explicações de teorias rivais durante a análise e buscar generalização teórica do estudo. (YIN, 2011, p. 87)

Assim o estudo de caso é um desafio que se reflete sobre a aplicação geral da pesquisa e deve ser baseado sob uma estrutura crítica.

3.2 Pesquisa documental e pesquisa bibliográfica

Na primeira etapa, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema estudado. A pesquisa bibliográfica aprofundou os conceitos discutidos no Capítulo 2: propósitos e concepções de Políticas Públicas; pressupostos teóricos acerca das

reformas ocorridas na gestão de recursos humanos na Administração Pública; principais pontos que envolvem a institucionalização das Escolas de Governo e seu histórico de institucionalização.

Na segunda etapa, foi realizada uma grande pesquisa documental através de minuciosa análise em importantes documentos de caráter público referente à atuação da escola a partir de 2013, além de reportagens de jornal, documentos oficiais, contratos, fotografias, relatórios de pesquisa, tabelas estatísticas, entre outras.

O intuito de uma pesquisa documental é colocar o cientista em contato com o que foi produzido e o que retrata um determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2004). A pesquisa documental utilizará informações que ainda não receberam o devido tratamento analítico, diferenciando-se da pesquisa bibliográfica.

3.3 Investigação junto aos gestores e servidores

Pesquisar e analisar como atuam as Escolas de Governo Municipais, com base na investigação de uma das principais EGM do Brasil, não se restringe apenas em identificar seus aspectos formais de criação e história, mas também entender dimensões estruturais, pedagógicas e políticas de sua atuação. Após a pesquisa documental e bibliográfica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas envolvendo quatro gestores: uma ex-presidente do IMAP; o atual Diretor da Escola de Administração Pública – EAP (uma das diretorias do IMAP, que será estudada e detalhada no próximo capítulo); e dois funcionários efetivos da EAP.

O objetivo de realizar as entrevistas semiestruturadas com os representantes do IMAP foi elucidar pontos para os quais a pesquisa documental não ofereceu elementos suficientes de análise. Em seguida, foi encaminhado um instrumento de coleta com questões abertas, objetivando um levantamento de dados qualitativo, sem representatividade estatística, por variáveis referentes à caracterização do IMAP a partir da ótica do servidor. O instrumento de coleta com questões abertas foi respondido por 3 servidores da Prefeitura Municipal de Curitiba com ampla experiência e bagagem na utilização do IMAP a fins de qualificação profissional.

A seleção dos entrevistados se deu com base no conhecimento e experiência profissional relacionado com sua atuação profissional dentro da Escola de Governo e em questões pertinentes à qualificação do servidor público.

3.4 Coleta e análise de dados

A coleta dos dados foi realizada no terceiro trimestre de 2021 e, como descrito nos itens anteriores, os principais instrumentos utilizados foram a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a entrevista junto aos representantes do IMAP e o instrumento de coleta com questões abertas a partir da ótica do servidor.

A pesquisa bibliográfica serviu como forma de situar o objeto de estudo em seu contexto. No entanto, é importante ressaltar que a literatura sobre as Escolas de Governo municipais é um tanto escassa, existindo poucas pesquisas publicadas a respeito da atuação e institucionalização dessas unidades nos governos locais. A pesquisa documental envolveu a análise de dados primários, registrados em documentos oficiais, leis e regulamentos. Já as entrevistas semiestruturadas com gestores do IMAP tiveram o intuito de auxiliar na compreensão sobre a atuação da escola e ter maior acesso a informações e dados não encontrados na pesquisa documental ou em relatórios gerenciais. Além disso, possibilitaram identificar diversas categorias de análise que não estavam inicialmente previstas, assim como permitiram desconsiderar a investigação de outros aspectos.

Foi feito um primeiro contato via e-mail junto aos representantes do IMAP, explicando os objetivos e a metodologia de pesquisa e solicitando uma reunião para que a entrevista acontecesse. Paralelamente, esse mesmo exercício foi realizado com a ex-presidente do IMAP, Liana Carleial. No segundo momento, as reuniões e entrevistas ocorrem de maneira remota, devido ao isolamento social pela pandemia da Covid-19 e esses diálogos foram fundamentais para compreender a estrutura e o funcionamento das Escolas de Governo, e para efetuar a análise dos fatores fundamentais da institucionalização das Escolas de Governo municipais. Por último, os servidores usuários do IMAP foram contatados a partir de indicações dos gestores e, após a anuência em participar da pesquisa e preencher o instrumento, este foi encaminhado e os resultados e respostas transcritos para o trabalho.

Na análise dos dados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2008), consiste em um conjunto de ferramentas de análise que utiliza três passos básicos: pré-análise, que se refere especialmente à análise documental e bibliográfica; exploração do material (resultados obtidos com as entrevistas semiestruturadas e questionários); e tratamento dos resultados.

4 HISTÓRIA DO INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP)

Neste capítulo será explicado e apresentado o que é o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), além de contextualizá-lo quanto a seu histórico e pressupostos de criação, sua estrutura formal, diretorias, além de outras ações que o Instituto oferta a seus usuários.

4.1 Histórico

O IMAP é personalidade jurídica própria, de natureza autárquica, parte integrante da Administração Indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba, e tem por finalidade fomentar a melhoria da capacidade de governo da Prefeitura e de outros órgãos/entidades públicos.

O IMAP foi criado nos termos das Leis nº 2.347/1963, ainda como Instituto de Administração Municipal (IAM), de acordo com os artigos 54 a 58, do Capítulo XI da referida lei:

Art. 54 - Fica a Prefeitura autorizada a criar o Instituto de Administração Municipal I.A.M - destinado a manter cursos de Administração Pública e de aperfeiçoamento do servidor municipal.

Art. 55 - As atribuições, competência e o curriculum escolar do Instituto de Administração Municipal serão objeto de regulamento próprio.

Art. 56 - Os cursos a serem mantidos pelo Instituto de Administração Municipal funcionarão sem prejuízo do serviço público municipal. (CURITIBA, 1963)

Através da Lei nº 6817/1986, o IAM foi oficializado na estrutura organizacional da Administração Pública:

Art. 1 - A estrutura organizacional da Administração Municipal é a seguinte:

II - ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

a) AUTARQUIAS

1 - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC)

2 - Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Município de Curitiba

3 - Instituto de Administração Municipal – IAM (CURITIBA, 1986)

A denominação do Instituto foi alterada no artigo 40 da Lei nº 7671/1991, que acrescentou:

Art. 40 Fica alterada a denominação do Instituto de Administração Municipal, criado nos termos das Leis nº 2.347, de 18 de dezembro de 1963 e nº 6.817, de 02 de janeiro de 1986 para Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), com personalidade jurídica própria, sede e foro na Cidade de

Curitiba, de natureza autárquica, com a finalidade de estimular, desenvolver e tomar iniciativas de qualquer natureza, inclusive firmar acordos, contratos e convênios com terceiros, para a consecução dos objetos especificados no § 1º deste artigo.

§ 1º Os objetivos do Instituto Municipal de Administração Pública são os seguintes:

I - Promover o desenvolvimento de recursos humanos, através de programas e atividades de formação, qualificação e aperfeiçoamento, para todas as áreas da Administração Municipal.

II - Promover estudos e trabalhos na área de desenvolvimento organizacional, visando a modernização e racionalização administrativa do Poder Executivo;

III - Promover o planejamento administrativo e de recursos humanos, bem como, desenvolver e implantar indicadores de produtividade para as diversas áreas de administração;

IV - Reunir, analisar e divulgar informações, estudos e pesquisas na esfera da administração pública;

V - Administrar as questões referentes aos seguros da Prefeitura Municipal de Curitiba e dos servidores municipais.

§ 2º O IMAP será administrado por um Conselho Deliberativo e por uma Diretoria Executiva.

§ 3º O Conselho Deliberativo será composto por 05 (cinco) membros nomeados por Decreto pelo Prefeito Municipal e assim constituído:

PRESIDENTE - Secretário Municipal de Recursos Humanos

MEMBROS - Secretário Municipal de Finanças, Presidente do IPPUC, Representante do Gabinete do Prefeito, representante do órgão fiscalizador das seguradoras.

§ 4º A Diretoria Executiva será composta por 03 (três) membros, assim constituída: Presidente, Superintendente e Diretor Administrativo Financeiro.

I - Ao Presidente ficará subordinada a Diretoria Administrativa Financeira.

II - Ao Superintendente ficarão subordinadas a Diretoria de Planejamento Administrativo, a de Desenvolvimento de Recursos Humanos e a de Desenvolvimento Institucional.

§ 5º Constituirão fontes de receita do IMAP:

I - Auxílios e subvenções destinadas pelo Poder Público;

II - Doações provenientes de pessoas físicas e jurídicas;

III - Valores decorrentes da prestação de serviços;

IV - Contribuições diversas;

V - Rendimentos decorrentes de aplicação de capital;

VI - Transferência de dotações orçamentárias a serem consignadas no orçamento municipal;

VII - Quaisquer outros rendimentos decorrentes de suas próprias atividades.

§ 6º O Poder Executivo regulamentará por decreto, o funcionamento do Instituto. (CURITIBA, 1991)

No momento desta pesquisa, o Instituto está localizado no bairro do Alto da Glória, em Curitiba, e possui a missão de “desenvolver, disseminar e implementar instrumentos, metodologias de aperfeiçoamento contínuo da Administração Pública, contribuindo para a transformação da sociedade”.

O regimento atual do IMAP foi aprovado e publicado no Decreto nº 1497/2017, em consonância com o disposto na Lei Municipal nº 7.671/1991, e de acordo com o art. 2º suas principais atribuições são:

I - Pesquisar, desenvolver e disseminar tecnologias de gestão;

II - Prestar consultoria em gestão pública;

- III - Reunir, analisar e divulgar informações, estudos e pesquisas na esfera da administração pública;
- IV - Promover estudos e trabalhos na área de modelagem organizacional;
- V - Estimular o desenvolvimento das potencialidades, competências e habilidades dos servidores públicos municipais do quadro próprio da Administração direta e indireta do Município, funcionários das sociedades de economia mista, detentores de cargos em comissão, assim como de membros da comunidade, organizada ou não, envolvidos em projetos da Administração Municipal, mediante programas e atividades de formação, qualificação e aperfeiçoamento;
- VI - Articular os órgãos da administração pública municipal para que promovam, em conjunto, o alinhamento permanente do plano de governo e seu monitoramento e avaliação;
- VII - Administrar as questões referentes aos seguros da administração direta e indireta do Município e dos seus servidores municipais;
- VIII - Administrar todas as questões relativas à realização de estágios por estudantes de nível médio e superior, na administração direta e indireta do Município;
- IX - Administrar o programa de bolsas de estudo para cursos de pós-Graduação, a serem concedidas aos servidores públicos municipais do quadro próprio da Administração Municipal e aos funcionários das sociedades de economia mista;
- X - Administrar a concessão de bolsa auxílio para atração de pesquisadores doutores, de organismos e universidades públicas brasileiras, para desenvolver programas e projetos de pesquisas de interesse da Administração Pública Municipal. (CURITIBA, 2017)

Como acima exposto, o Instituto existe há 58 anos e possui outras atribuições além da principal, que é a oferta de qualificação e capacitação aos servidores públicos. Nos próximos subtópicos isso será discutido e detalhado.

4.2 Estrutura Atual

De acordo com o art. 3º do Decreto nº 1497/2017, o IMAP possui a seguinte estrutura:

- I - Presidência;
- II - Gabinete da Presidência;
- III - Assessoria Técnica;
- IV - Gerência Jurídica;
- V - Núcleo Setorial de Informação e Tecnologia;
- VI - Diretoria Administrativo-Financeira;
 - I - Coordenação Administrativo-Financeira;
 - II - Unidade de Administração de Seguros;
 - III - Unidade de Recursos Humanos;
 - IV - Gerência da Folha de Pagamento;
 - V - Unidade de Estágio;
 - VI - Gerência de Contabilidade e Finanças;
 - VII - Gerência de Compras e Contratos;
 - VIII - Divisão de Compras e Contratos.
- VII - Superintendência Técnica;
- VIII - Escola de Administração Pública;
 - I - Secretaria Acadêmica;
 - II - Coordenação de Formação;

- III - Coordenação de Desenvolvimento Profissional.
- IX - Diretoria de Desenvolvimento Institucional;
- X - Diretoria de Planejamento, Pesquisa e Inovação.
 - I - Coordenação Técnica;
 - II - Núcleo de Pesquisa. (CURITIBA, 2017)

Diante da crescente complexidade das demandas cidadãs e da também crescente integração do Município de Curitiba com a sua Região Metropolitana (RMC), o IMAP atua no aprimoramento das metodologias e ferramentas de suporte à governança, no desenvolvimento da estruturação e funcionamento da administração municipal e, por meio da Escola de Administração Pública (EAP), objetiva a formação e desenvolvimento profissional dos servidores e comunidade, para agirem de modo crítico, autônomo e socialmente responsável.

4.2.1 Diretorias

As diretorias integrantes da estrutura do IMAP são:

4.2.1.1 Diretoria Administrativa Financeira

É responsável pelo suporte administrativo e financeiro, atendendo às demandas do próprio IMAP e da PMC.

É competência dessa diretoria a oferta de estágios em diversas áreas, do IMAP e da PMC, além da gestão dos Seguros de Vida em Grupo dos servidores da PMC.

4.2.1.2 Diretoria de Desenvolvimento Institucional

É responsável por fomentar a capacidade de governança da Administração Pública, de forma intersetorial e participativa, por meio de metodologias de planejamento e avaliação, tecnologia de informação, estudos, pesquisa, estrutura e funcionamento.

É competência dessa diretoria:

1) Processos de Alteração de Estrutura da PMC: o processo de criação/alteração de estrutura se inicia na própria secretaria/órgão, mediante a necessidade de um melhor funcionamento da unidade administrativa. Após, a solicitação é formalizada por meio de ofício da secretaria/órgão ao IMAP. O IMAP tem

a competência legal, conforme Decreto nº 461/1997, de analisar todas as alterações de estrutura orgânica da administração direta da PMC:

Art. 2º O Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, através de sua Diretoria de Desenvolvimento Institucional - APDI, órgão responsável pelos estudos e trabalhos na área de desenvolvimento organizacional, coordenará os processos de alteração na estrutura orgânica e funcional da Prefeitura Municipal de Curitiba. (CURITIBA, 1997)

2) Análise de Complexidade dos órgãos da Administração Pública;

3) Informação de Atribuições nos Processos de Estágio Probatório: o IMAP é o órgão responsável pela criação, transformação das estruturas organizacionais, das funções gratificadas e dos cargos comissionados da PMC. Além disso, quando os servidores em estágio probatório são nomeados para exercer função gratificada ou cargo comissionado, o IMAP faz a descrição das atribuições e competências dos referidos cargos, tomando como base a Legislação, o Regimento Interno, as Leis, os Decretos e Portarias publicadas no Diário Oficial do Município.

4) Evolução da Estrutura nos Processos de Aposentadoria: a equipe técnica do IMAP faz a análise e emite a devolutiva sobre os pedidos de revisão de aposentadoria/pensão de servidores.

5) Integração Funcional: programa de acolhimento e integração dos novos servidores municipais que estão ingressando na Administração Municipal, por meio de concurso público.

6) Planejamento Estratégico: fornece Consultoria em Planejamento Estratégico aos órgãos/entidades da PMC com a finalidade de estabelecer diagnóstico da situação atual e estabelecer um novo mapa da estratégica com a descrição dos respectivos programas e projetos, detalhados pelo plano de ação.

7) Mapeamento de Processos: o IMAP busca otimizar os principais aspectos do funcionamento interno de uma organização, levando em conta as competências legais, as necessidades dos cidadãos, o desenho e a operacionalização de seus processos gerenciais, de apoio, e os principais processos de negócio do órgão ou secretaria.

8) Relatório de Gestão: em atendimento à Lei nº 5.700/77, o relatório de prestação de contas do Poder Executivo ao Poder Legislativo tem a finalidade de apresentar a situação geral da Administração Pública Municipal, como uma ferramenta gerencial de monitoramento e avaliação da atuação dos Órgãos da

Prefeitura Municipal de Curitiba. O IMAP, através da Diretoria de Desenvolvimento Institucional, é o responsável pela coordenação da elaboração do documento.

9) Pesquisa de Clima Organizacional: consiste em uma ferramenta de Gestão Estratégica para análise do ambiente interno da organização.

4.2.1.3 Diretoria de Planejamento, Pesquisa e Inovação

É responsável por realizar, analisar e divulgar estudos e pesquisas na esfera da Administração Pública em conjunto com as demais áreas do IMAP, contribuindo para o debate público no tema.

Além disso, essa diretoria possui a competência de estruturar e monitorar o Plano de Governo da Administração Municipal. Como norteador das ações das políticas públicas nos quatro anos de gestão, o Plano de Governo organiza serviços e produtos que serão entregues à população, estabelecendo marcos de acompanhamento, datas e metas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. A estruturação é realizada no início de cada gestão e à Diretoria de Planejamento e Inovação cabe a coordenação do trabalho de estruturação, acompanhamento e avaliação do Plano.

4.3 Escola de Administração Pública (EAP)

A Escola de Administração Pública (EAP) da Cidade de Curitiba é unidade integrante da estrutura orgânica e funcional do IMAP, e foi criada em 1994 pelo Decreto nº 716. De acordo com o Art. 1º: “Fica criada a Escola de Administração Pública – Cidade de Curitiba, unidade integrante da estrutura orgânica e funcional do Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP.” (CURITIBA, 1994).

A EAP está autorizada pelo Decreto Estadual nº 6.466/2017 a ofertar cursos de Pós-graduação Lato Sensu com carga horária mínima de 360 horas e duração de 18 meses, conforme o disposto no art. 5º da Resolução CNE/CES nº 01/2017.

A Instituição, a partir de 2013, em uma ação participativa e coletiva, reviu seu Planejamento Estratégico, estabelecendo novas diretrizes para sua atuação. Neste enfoque, define como sua missão “promover formação e pesquisa para o desenvolvimento da Administração Pública, da cidade e dos cidadãos, de forma intersetorial e participativa, contribuindo para a efetividade das políticas públicas”.

Os pilares da Escola são: 1) Formação Profissional e Cidadã; 2) Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; 3) Rede de Relacionamento Intersetorial; 4) Monitoramento e Avaliação.

Os cursos para qualificação do servidor são oferecidos presencialmente ou a distância, organizados por iniciativa da EAP/IMAP ou solicitação da PMC, e têm por finalidade a formação profissional e acadêmica dos servidores municipais e das áreas ligadas à Administração Pública, além de fortalecer as políticas de formação e desenvolvimento profissional dos servidores da PMC, contribuindo para a construção de uma atuação participativa, intersetorial e articulada entre Governo e Sociedade e estimulando diferentes visões críticas para superação de problemas em âmbito local, regional, nacional ou global.

Os cursos são gratuitos, não gerando nenhum ônus ao aluno, salvo em caso de reprovação ou abandono, e caso de não permanecer por igual período após a conclusão do curso nos quadros da PMC.

A Coordenação Geral dos cursos de Pós-graduação Lato Sensu é realizada pela Diretoria da EAP e, para ingressar nos cursos, é necessário ser servidor público da PMC, em cargo efetivo e estável ou ser representante da comunidade vinculado a programas, projetos e ações da Administração Municipal. Além disso, faz-se necessário ser aprovado em processo seletivo simplificado conduzido pela EAP/IMAP.

Como exemplo, em 2019 foi ofertada a Especialização em Administração Pública, oferecendo 30 (trinta) vagas, sendo:

- 28 vagas para servidores efetivos e estáveis;
- 2 vagas para representantes da comunidade vinculados a projetos da Administração Municipal.

Em relação ao corpo docente da EAP, é constituído por:

- 50% dos docentes deverão apresentar titulação de Mestre ou Doutor obtido em Programas de Pós-graduação Stricto Sensu.
- 50% dos docentes deverão integrar o quadro funcional da PMC.

Os docentes, servidores ou não, para atuarem nos cursos de Pós-graduação, deverão fazer parte do Banco de Credenciados do IMAP, participando obrigatoriamente do Chamamento Público para o Credenciamento de Prestadores de Serviços. Servidor público municipal poderá acumular a atividade docente com o

exercício do cargo efetivo, nas hipóteses expressamente previstas no art. 37 da CF 88.

Não obstante, há cursos que são promovidos por meio de Instituições de Ensino Superior (IES), parceiras da IMAP e regularizadas pelo Ministério da Educação (MEC). Quanto aos cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu*, nas modalidades de Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado, a EAP disponibiliza benefícios de Bolsa-Auxílio de até 70% do valor da mensalidade do curso.

4.4 Outras atribuições do IMAP

Além das atribuições já citadas, o Instituto também tem uma atuação bastante grande no campo cultural e editorial, conforme detalhado a seguir.

4.4.1 Complexo IMAP Barigui

Gerenciado pelo IMAP, o Complexo IMAP Barigui é um local apto a sediar eventos, cursos, palestras, reuniões, seminários, treinamentos, workshops, ciclos de debate, conferências, reuniões, simpósios, congressos e outras atividades similares, sendo vedado o uso para atividades que caracterizem vínculo religioso ou político-partidário. O espaço situa-se no Parque Birigui, um dos mais importantes parques de Curitiba.

4.4.2 IMAP Cultural

Foi um espaço que funcionou de 2013 a 2016, com o objetivo de propiciar ao público a diversidade cultural de Curitiba e estimular a reflexão sobre as várias facetas da cidade.

4.4.3 Portal de Periódicos do IMAP

É um espaço destinado aos estudos em Administração Pública em uma perspectiva crítica, de acesso aberto e de submissões de fluxo contínuo de artigos em português, espanhol e inglês.

4.4.4 Revista de Administração Pública do IMAP

É um periódico acadêmico, publicado semestralmente, de acesso gratuito e aberto, que tem como principal objetivo fomentar a pesquisa na área de Administração Pública colaborando para o compartilhamento de informações e conhecimentos que instiguem a ampliação dos conhecimentos na área, a pesquisa, a geração e a disseminação de estratégias para a Administração Pública.

4.4.5 Revista Curitiba Em Destaque

A revista é publicada pelo IMAP e tem como objetivo compartilhar conhecimentos, práticas e experiências de forma equânime e gratuita acerca das diferentes áreas de atuação do planejamento governamental estratégico.

Surgiu como uma estratégia de divulgação do planejamento governamental, para contribuir com a disseminação do conhecimento, por meio do relato de experiências dos servidores, e para fortalecer a função pública e a inteligência coletiva.

A linha editorial da Revista prioriza as experiências e as práticas das distintas áreas de atuação da Administração Pública Municipal, tais como: a complexidade urbana atual; a discussão intersetorial na abordagem dos temas transversais; e a relação do Poder Público com a sociedade.

4.4.6 Nossa História - IMAP 50 anos – 1963/2013

Como forma de celebração dos 50 anos do Instituto, em 2013 foi lançado o livro *Nossa História - IMAP 50 anos – 1963/2013*.

4.5 IMAP e a Região Metropolitana de Curitiba (RMC)

A RMC atualmente é composta por 29 municípios (Curitiba e mais 28 cidades) que mantêm estreitas relações entre si, formam uma aglomeração urbana com grande influência nacional e regional, configurando-se em uma metrópole, devido à sua relevância política e socioeconômica.

Para fomentar a integração dos municípios no desenvolvimento do território, fortalecimento regional e potencialização dos resultados das políticas públicas, o IMAP firmou uma parceria com a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos.

A partir dessa parceria, foi elaborado o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento aos Servidores dos Municípios de Curitiba e Região Metropolitana, tendo como objetivo a formalização de parcerias e o compartilhamento de conhecimento, além do intercâmbio sobre temas relacionados aos municípios, troca de experiências, reuniões técnicas e práticas de trabalhos para o fortalecimento institucional local e regional.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já detalhado no capítulo anterior, o IMAP, além de ofertar ações para qualificação do servidor, também é responsável por diversas outras atribuições, por exemplo, a Reestruturação da PMC, proposições para o Plano de Governo, desenvolvimento de programas de Estágios e Setor de Seguros, zeladoria do Complexo IMAP Barigui, núcleo de pesquisas, linha editorial da Revista de Administração Pública do IMAP, entre outras.

Posto que o objeto deste estudo é descobrir e analisar de que forma o IMAP trabalha na formação e qualificação do servidor público, seguem abaixo os principais resultados encontrados, com base em uma profunda análise das duas últimas gestões municipais.

5.1 Plano de Governo 2013-2016

No período compreendido entre 2013-2016, o IMAP foi presidido por Liana Maria da Frota Carleial, professora universitária e economista. A estrutura organizacional do Instituto naquele quadriênio foi composta pela Presidência, Superintendência Técnica e por três diretorias: 1) Desenvolvimento Institucional (DDI); 2) Administrativo-Financeira (DAF); e 3) Escola de Administração Pública (EAP); além do Núcleo de Pesquisa e as assessorias Jurídica, Técnica, Tecnologia da Informação, e Comunicação e Programação Visual.

Naquele período, visando ampliar as ações do Instituto aos servidores da RMC e comunidade, as principais ações e resultados do Instituto, em relação à capacitação e qualificação de servidores, foram:

5.1.1 O exercício 2013

No primeiro ano sob presidência da Professora Carleial, as ações de capacitação propostas para a Prefeitura de Curitiba foram estendidas para 24 municípios da região metropolitana, destacando-se as ações para capacitação de servidores municipais e o “Ciclo de Debates”, com a intenção de promover a discussão e o debate com servidores, universidades e comunidade sobre administração pública e o papel do servidor no exercício de sua função.

O Ciclo ocorreu com periodicidade mensal, teve participação em torno de 900 pessoas, entre servidores e cidadãos curitibanos, e buscou propiciar uma reflexão acerca dos principais temas que norteiam a administração pública brasileira no século XXI, entre eles: a participação cidadã na concepção e avaliação das políticas públicas; a possibilidade de políticas públicas intersetoriais; os espaços urbanos e governança social; a gestão participativa; o futuro das cidades; e o planejamento orçamentário. A experiência com os Ciclos culminaria na realização do seminário internacional "Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil".

Outra ação de extrema importância foi o Plano de Formação e Capacitação dos Servidores Municipais, que se desenvolveu nas seguintes áreas:

1. Pessoas: ações relacionadas à saúde ocupacional e segurança do trabalho, negociação e mediação de conflitos, atendimento ao cidadão, dentre outras;
2. Social: elaboração e gerenciamento de projetos sociais, empreendedorismo como protagonismo social, monitoramento e avaliação de programas e projetos, dentre outras;
3. Urbano e Ambiental: acessibilidade urbana, acessibilidade arquitetônica, gerenciamento e fiscalização de obras, dentre outras;
4. Orçamento e Finanças: contabilidade para gestores, contabilidade pública, planejamento orçamentário, leis orçamentárias, dentre outras;
5. Logística Pública: licitação e contratos, simplificação do registro e legalização de empresas e negócios, sistema eletrônico único de fiscalização, dentre outras;
6. Tecnologias da Informação e Comunicação: medições e estimativas de software, comunicação escrita oficial, gestão arquivística de documentos, inclusão digital, lei de acesso à informação, dentre outras;
7. Capacitação de Conselheiros Tutelares: prevenção às drogas, conscientização ambiental, enfrentamento da violência contra mulheres, dentre outras.

No exercício 2013 também foi ofertado o Plano de Formação e Capacitação das Administrações Regionais, tendo sido certificados 1.298 participantes. Da mesma forma foram certificados 227 servidores do IMAP nas diversas ações de capacitação promovidas pela EAP, bem como formalizaram-se parcerias com a Controladoria Geral da União (CGU), Escola de Administração Fazendária (ESAF), entre outras instituições.

5.1.2 O exercício 2014

Em 2014, foram capacitados 5.868 servidores da PMC e 2.767 cidadãos ou servidores dos municípios da RMC através de ações na forma de cursos, palestras, seminários, ciclos de debates, workshops, dentre outras formas.

Além disso, foram realizadas 8 oficinas sobre “Teoria e Prática da Administração Pública Deliberativa”, conduzidas pelo sociólogo e pesquisador Daniel Tarragó i Sanfeliu, envolvendo 240 gestores, técnicos da PMC e representantes de universidades locais.

Ocorreu também o encontro realizado com o Professor Joaquín Brugué, da Universidade de Barcelona, com a participação de 290 servidores e gestores locais. Foram abordados temas como a participação cidadã na gestão pública, a deliberação como ferramenta para a resolução de conflitos sociais e públicos, a transversalidade e governo aberto e democracia representativa.

Ressalta-se ainda a continuidade do Ciclo de Debates “Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil – Ano II”, que buscou propiciar a reflexão, análise e proposição acerca dos temas que norteiam a Administração Pública, com a participação de 730 servidores, professores, alunos e pesquisadores das universidades, integrantes de conselhos e pessoas da comunidade.

Na segunda edição do Ciclo foram debatidos temas como: desafios do transporte público integrado; processo decisório na Administração Pública deliberativa; orçamento participativo; política de recursos humanos; e produção de informação e conhecimento para aprimoramento da gestão pública.

Ao todo foram previstas 271 ações de formação e capacitação, sendo realizadas 225 ações (83%). Podemos destacar as seguintes ações:

- “Servidores em Transformação”: com o objetivo de fortalecer o servidor público para a sua atuação diária e torná-lo mais consciente do seu papel frente aos cidadãos;
- SemEADor – projeto de educação a distância, que objetiva o fortalecimento das parcerias com instituições públicas ou sem fins lucrativos, que oferecem cursos a distância e gratuitos;

- Credenciamento e convênio de mais 5 Instituições de Ensino Superior, para oferta de Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu e uma Instituição de Ensino de Língua Estrangeira, para oferta de Cursos de Inglês e Espanhol aos servidores municipais de Curitiba e Região Metropolitana;
- Diversas ações de integração e transferência de conhecimento por meio de parcerias e patrocínios, totalizando 881 servidores certificados, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Resumo das Ações realizadas no biênio 2013/2014

Descrição	Quantitativo de ações de capacitação		Nº de Participantes	
	2013	2014	2013	2014
Plano de formação e capacitação – IMAP	20	21	297	219
Parcerias e Patrocínio	8	17	302	662
Total	28	38	599	881

Fonte: Sistema *Aprender*, EAP e demais Órgãos/Entidades da PMC e Prefeituras da RMC.

Assim, encerramos a análise do biênio 2013/2014 e iniciamos a do exercício 2015.

5.1.3 O exercício de 2015

Foram realizadas novas oficinas abordando o tema “Teoria e Prática da Administração Pública Deliberativa”, conduzidas pelo sociólogo e pesquisador Daniel Tarragó i Sanfeliu, para 163 gestores e técnicos das administrações regionais. Também foi dada continuidade ao Ciclo de Debates “Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil – Ano III”.

Em parceria com a Secretaria Municipal de Recursos Humanos e com a Secretaria Municipal de Planejamento e Administração, o IMAP planejou e executou ações de capacitação para servidores em Estágio Probatório. Foram certificados 690 participantes.

Realizou-se também o curso “Abordagem e Humanização no Atendimento ao Cidadão” para 1490 servidores que atuam em unidades com atendimento direto ao

público. Foram realizadas ainda 265 ações relativas às áreas que atuam com o desenvolvimento de políticas públicas em suas especificidades setoriais.

No total, foram realizadas 291 ações no período de janeiro a dezembro/2015, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Ações e Turmas, por segmentos, em 2015

Segmentos	Ações Realizadas	Turmas Realizadas	Nº Inscritos / Participantes	Nº de Certificados	% de Certificação
Ações dos Programas de Governo	63	207	13.392	11.042	82%
Ações Comuns / Intersetoriais / RMC	86	240	12.365	9.755	79%
Ações Específicas	142	236	8.851	6.871	78%
Total Geral	291	683	34.608	27.668	80%

Fonte: EAP/Sistema Aprender, 2015.

Em parceria com a Secretaria Municipal de Planejamento e Administração, foi planejado e executado o curso de Gerenciamento de Projetos, com o objetivo de capacitar, compreender e aplicar o conhecimento em gerenciamento de projetos e programas, culminando com a proposta de implantação de uma estrutura central de escritório de projetos. O curso teve a carga horária de 60 horas e certificação de 29 servidores.

Houve a continuidade dos projetos “Semeador – Educação a Distância” e 43 ações de integração e compartilhamento de conhecimento com a RMC, alcançando 1194 participantes (Tabela 3):

Tabela 3 – Ações de integração com servidores da RMC

Descrição	Quantitativo de ações de formação e desenvolvimento profissional			Nº de participantes		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional – IMAP	20	21	27	297	219	225
Parcerias	8	17	16	302	662	969
Total	28	38	43	599	881	1.194

Fonte: EAP/Sistema Aprender, 2015.

Por fim, em parceria com a Secretaria Municipal de Planejamento e Administração (SEPLAD), Procuradoria Geral do Município e Secretaria Municipal de Finanças, o IMAP planejou e executou oficinas para os 183 gestores e suplentes de contratos, com objetivo de capacitá-los em relação aos principais aspectos da

execução de contrato administrativo. Os temas abordados foram o papel do gestor de contrato; procedimentos e fluxo; controle interno e auditoria.

5.1.4 O exercício de 2016

Desde 2014, o IMAP vinha solicitando credenciamento para ser classificado como Escola Superior e ofertar graduação, pós-graduação e extensão em áreas específicas de conhecimento. Em junho de 2016, a EAP teve parecer aprovado por unanimidade, sendo favorável seu credenciamento para ofertar quatro turmas do curso de pós-graduação lato sensu – especialização em administração pública deliberativa, na modalidade presencial, com carga horária de 380 horas, pelo prazo de cinco anos, a partir da publicação do Decreto Estadual.

Além disso, outras ações deliberativas no processo de formação e desenvolvimento profissional dos servidores municipais que ocorreram ao longo do exercício foram:

- Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional: para definir, regulamentar, alterar e executar o Projeto Político Pedagógico (PPP);
- Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional;
- Curso “Gestão de projetos”;
- Ampliação e continuidade do “Ciclo de Debates”, com 533 participações, incluindo servidores públicos, pesquisadores, professores e alunos de instituições de ensino superior, conselheiros e comunidade.

Assim, como demonstrada na Tabela 4, ao longo dos 4 anos de “Ciclo de Debates”, foram emitidas 3.064 certificações:

Tabela 4 – Certificações do “Ciclo de Debates” no quadriênio 2013-2016

Ano	Encontros	Certificações
2013	7	798
2014	6	730
2015	7	1.003
2016	5	533
Total	25	3.064

Fonte: EAP/Sistema Aprender, 2016.

Como resultado dos encontros do Ciclo, ocorreu a publicação do trabalho “Estado, planejamento e administração pública no Brasil – 2016”, contendo textos a respeito dos temas debatidos.

Através do Aprender Virtual ocorreu o curso “Administração pública: Estado, políticas públicas e inovação”, com o objetivo de propiciar o alinhamento conceitual sobre o ambiente da Administração Pública, na direção de uma teoria e prática deliberativas, visando ao fortalecimento da administração pública em Curitiba.

Pela EAP, em 2016, foram credenciadas e conveniadas cinco novas instituições de ensino superior para a oferta de cursos de pós-graduação lato sensu na modalidade presencial para servidores públicos de Curitiba e RMC.

Em parceria com a Secretaria de Informação e Tecnologia, foi realizada a pós-graduação “Especialização em gestão pública de tecnologia da informação e comunicação”, com carga horária de 360 horas, ministrada pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), com a certificação de 35 servidores de diferentes órgãos/entidades da prefeitura.

Foi ministrado também o curso “Aperfeiçoamento em gestão pública de tecnologia da informação”, com carga horária de 194 horas e certificação de 37 servidores do IMAP.

No total, conforme detalhado na Tabela 5, no último ano da gestão da professora Liana Carleial foram realizadas 202 ações com 9.694 certificações.

Tabela 5 – Ações de Desenvolvimento Profissional em 2016

Segmentos	Ações	Turmas	Inscritos	Certificados	% de certificação
Programas de governo	25	49	3.194	2.317	73%
Ações comuns	17	44	1.517	1.142	75%
Saúde ocupacional/segurança do trabalho	31	35	1.181	929	79%
Ciclo de debates: estado, planejamento e administração pública no Brasil	5	5	672	533	79%
Região metropolitana de Curitiba	7	11	355	284	80%
Ações específicas	117	184	5.848	4.489	77%
Total geral	202	328	12.767	9.694	76%

Fonte: Sistema Aprender (setembro/2016).

Assim, encerramos a análise do quadriênio 2013-2016, sob a Gestão Carleial, e passamos para o quadriênio 2017/2020.

5.2 Plano de Governo 2017-2020

No período compreendido entre janeiro/2017 e janeiro/2019, o IMAP foi presidido por Alexandre Jarschel de Oliveira, advogado e mestrando em Governança e Sustentabilidade pelo Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE/FGV).

De janeiro/2019 até o momento atual, o IMAP é presidido pelo até então Diretor de Pesquisa, Planejamento e Inovação, Alexandre Matschinske, administrador de empresas com ênfase em gestão empresarial.

De acordo com o apontamento do Relatório de Gestão 2017, uma das primeiras iniciativas do IMAP nessa nova gestão foi a redução das despesas administrativas, principalmente no que se refere às fixas. Essas medidas proporcionaram uma economia de 25% em relação ao valor orçado para custeio das despesas fixas em 2017.

Além disso, a estrutura organizacional do Instituto foi revista, com a implantação de novo formato (Figura 3):

Figura 3 – Novo formato do IMAP



Fonte: IMAP, 2017

Nesse quadriênio o IMAP também foi o responsável pela estruturação, acompanhamento e avaliação do Plano de Governo 2017-2020 da PMC.

5.2.1 O exercício de 2017

No início desse exercício a EAP foi credenciada para ofertar cursos de Especialização na área de Administração Pública, após chancela da Comissão Avaliadora do Conselho Estadual de Educação do Paraná (Decreto Estadual nº 6.466/2017).

Dessa maneira, em 8 de agosto iniciou a primeira turma do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu – Especialização em Administração Pública, na modalidade presencial, com carga horária de 380 horas. O curso foi estruturado em quatro módulos e 20 disciplinas e seu corpo docente foi composto por 75% de profissionais com titulação *Stricto Sensu*, e 25% com titulação *Lato Sensu*, sendo 50% dos docentes servidores do Município. O corpo discente foi composto por 28 servidores do Município de Curitiba e dois representantes da comunidade vinculados a programas, projetos e ações da Administração Municipal, selecionados mediante processo seletivo simplificado.

Em 2017, destaca-se o programa de desenvolvimento para os Chefes de Gabinete, que se iniciou em fevereiro e totalizou 138 certificações (Tabela 6):

Tabela 6 – Ações para Chefes de Gabinete em 2017

Ação de Capacitação	Nº de Inscritos	Nº de Certificados	% de Certificação
A comunicação nos gabinetes	29	19	66%
Aprimoramento para chefias de gabinete	28	25	89%
Cerimonial público	17	13	76%
Encontro de chefes de gabinete	21	17	81%
Gestão documental	38	27	71%
História de Curitiba	16	13	81%
Mediação de conflitos	32	16	50%
Planejamento urbano de Curitiba	28	8	29%
Total Programa Chefias de Gabinete	209	138	66%

Fonte: Sistema Aprender e – novembro/2017

O IMAP deu continuidade ao Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimentos entre os servidores públicos de Curitiba e os da Região Metropolitana. Foram realizadas oito ações de integração e compartilhamento de conhecimento, e utilizadas 412 vagas disponibilizadas pela EAP.

Um grande exemplo do compartilhamento entre municípios é o caso da cidade de Piraquara: o IMAP ofertou ao município cursos de atendimento ao cidadão, ética no serviço público, tributos municipais, fiscalização e manutenção do crédito tributário e defesa civil. Em contrapartida, o Município de Piraquara disponibilizou, em parceria com o IMAP, o curso de Brigadas de Incêndio para 300 servidores municipais de Curitiba.

Em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública foram realizados os cursos de Ética no Setor Público e Atendimento ao Cidadão, ambos na modalidade a distância (EaD).

Quanto a programas específicos para a qualificação de gestores, 393 gestores foram certificados em 2017 (Tabela 7):

Tabela 7 – Ações do Programa para Gestores

Ação de Capacitação	Inscritos	Certificados	% De Certificação
Ciclo de palestras para desenvolvimento de gestores – a comunicação no contexto da Administração Pública	131	97	74%
Ciclo de palestras para desenvolvimento de gestores – gestão de recursos humanos	284	201	71%
Ciclo de palestras para desenvolvimento de gestores – princípios da administração pública – improbidade administrativa	53	37	70%
Ciclo de palestras – assédio moral no trabalho	144	58	40%
Total Programa Gestores	612	393	64%

Fonte: Sistema Aprender - Novembro/2017

Quanto às ações específicas, o IMAP realizou 138 ações específicas para vários Órgãos e Entidades da Administração Municipal, com a certificação de servidores. Dentre estas, destaca-se o IMAP CONECTA, ação desenvolvida especialmente para os servidores do Instituto, visando ao aprimoramento das atividades cotidianas e ao entendimento sobre aspectos relevantes da Administração Pública.

Nesse sentido, conforme detalhado na Tabela 8, 15 órgãos e entidades diferentes participaram de ações e atividades no Instituto durante o exercício de 2017:

Tabela 8 – Número de inscritos e certificados por órgãos em 2017

Órgão/Entidade	Inscritos	Certificados	% De Certificação
Câmara Municipal de Curitiba	33	23	70%
Companhia de Habitação de Curitiba – COHAB	293	261	89%
Secretaria Municipal do Esporte, Lazer e Juventude – SMELJ	2.744	1.890	69%
Fundação de Ação Social – FAS	2.298	1.968	86%
Fundação Cultural de Curitiba – FCC	358	255	71%
Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP	191	151	79%
Instituto de Previdência dos Servidores – IPMC	280	53	19%
Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC	411	89	22%
Secretaria Municipal do Abastecimento – SMAB	1.112	397	36%
Secretaria do Governo Municipal/Assessoria de Direitos da Pessoa Com Deficiência	512	178	35%
Secretaria do Governo Municipal/Assessoria de Direitos Humanos	147	119	81%
Secretaria Municipal da Saúde – SMS	57	48	84%
Secretaria Municipal de Trânsito – SETRAN	151	151	100%
Rede de Proteção da Criança e do Adolescente	472	354	75%
Urbanização de Curitiba S.A. – URBS	180	180	100%
Total Ações Específicas	9.239	6.117	66%

Fonte: Sistema Aprender e – novembro/2017

Conforme demonstrado na Tabela 9, em 2017 o IMAP teve 6.474 inscritos para as ações comuns do Instituto, tendo emitido 4.387 certificados:

Tabela 9 – Número de inscritos e certificados por Ações em 2017

Ação de Capacitação	Inscritos	Certificados	% de Certificação
4º Semear conhecimentos em Curitiba	46	36	78%
Atendimento ao cidadão	184	25	14%
Cerimonial municipal e suas características	43	31	72%
Comunicação e engajamento – governo e sociedade	74	74	100%
Comunicação e escrita oficial	161	104	65%
Curitiba, a experiência em gestão urbana	347	135	39%
EAD – atendimento ao cidadão	56	45	80%
EAD – ética e serviço público	65	38	58%
Escrita para o relatório de gestão	36	24	67%
Gestão de contratos de prestação de serviços	19	16	84%
Gestão documental	187	116	62%
I Seminário Internacional em Administração Pública – Viva Curitiba!	417	262	63%
I Seminário Intersetorial do Programa Família Paranaense	326	280	86%
Internalização do Plano de Governo	734	636	87%
IX encontro de estagiários da PMC: #ligadocomresponsoa	-	-	-
Libras Intermediário	26	24	92%
Notificação obrigatória	101	74	73%
Operacionalização do programa família paranaense para o Comitê Regional e para os Comitês Locais	41	40	98%
Ser competente. Ser integral. Ser líder	131	84	64%
Sistema Único de Protocolo – SUP	55	44	80%
Programa Desenvolvimento para Chefes de Gabinete	209	138	66%
Programa saúde ocupacional	2.109	1.414	67%
Programa para gestores	612	393	64%
Total Ações Comuns	6.474	4.387	68%

Fonte: Sistema Aprender e – novembro/2017

Por fim, o IMAP realizou o “I Seminário Internacional Administração Pública – Viva Curitiba!” nos dias 8 e 9 de novembro, com a participação de 350 congressistas. O evento foi estruturado em três painéis temáticos vinculados aos Eixos do Programa de Governo 2017/2020: Responsabilidade, Sustentabilidade e Solidariedade, e seus respectivos Programas.

5.2.2 O exercício de 2018

No período de agosto de 2017 a outubro de 2018 foram realizadas as disciplinas da primeira turma do Curso de Especialização em Administração Pública pela EAP, na modalidade presencial, com carga horária de 380 horas.

Participaram da primeira da turma do curso 28 servidores do quadro da PMC e dois representantes da comunidade, que concluíram integralmente as disciplinas ministradas.

Em agosto de 2018 foi implementada a Solução de Gestão Acadêmica do IMAP para o gerenciamento das ações de formação, possibilitando o registro e coordenação de todas as ações de formação (cursos de especialização, formação e aperfeiçoamento) da PMC, assim como as atividades desenvolvidas em cada curso, permitindo uma visão gerencial para acompanhamento de cada curso e de suas disciplinas, controles de avaliações e frequências em tempo real.

Outros cursos de especialização e qualificação ofertados aos servidores estão relacionados a seguir:

- Curso de Especialização em Gestão do Sistema Único da Saúde: realizado em parceria com a Secretaria Municipal da Saúde, com objetivo de formar profissionais da saúde que estejam exercendo funções gestoras nas Unidades Básicas de Saúde de Curitiba. O curso foi realizado na modalidade presencial, com carga horária de 394 horas, com a participação de 115 servidores;
- 26º Curso de Formação Técnico Profissional para Guarda Municipal de Curitiba: com carga horária de 740 horas-aula, teve a participação de 59 servidores do Município de Curitiba e 15 servidores do Município da Região Metropolitana. Foram aprovados e certificados 70 participantes;
- Convênios com instituições de ensino superior e de língua estrangeira: foram credenciadas 8 Instituições de Ensino Superior e quatro de Língua Estrangeira;
- 130 ações de promoção ao desenvolvimento profissional, sendo 32 comuns a todos os servidores públicos, 90 ações específicas de diversos órgãos municipais e 8 em parceria com a Região Metropolitana de Curitiba, conforme a Tabela 10:

Tabela 10 – Algumas das ações de capacitação ofertadas em 2018

Ação de Capacitação	Inscritos	Certificados	% De Certificação
APLICAÇÕES E-SOCIAL	61	52	85,2
AUDITORIA DE CONTRATOS: CONFERÊNCIA ENTRE O PROCESSO FÍSICO E O PORTAL CONTRATOS (E-GOVERNE) E NORMAS PARA MINUTA/LAVRAT	681	571	83,8
ASPECTOS IMPORTANTES DO DESENHO INSTRUCIONAL	29	21	72,4
COMUNICAÇÃO ESCRITA OFICIAL	103	79	76,7
DESCRIÇÃO DE DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS	68	53	77,9
ESCRITA E PRODUÇÃO DE ARTIGOS	22	15	68,2
EXCEL AVANÇADO	20	18	90
EXCEL BASICO/INTERMEDIARIO	20	13	65
GESTÃO ARQUIVISTICA DE DOCUMENTOS - ASPECTOS LEGAIS E PRATICOS	111	86	77,4
INTERNALIZAÇÃO DO PLANO DE GOVERNO	475	456	96
LIBRAS EM CONTEXTO - BÁSICO	149	104	69,8
LIBRAS INTERMEDIÁRIO	56	27	48,2
NOÇÕES BÁSICAS DE ERGONOMIA	95	69	72,6
NOÇÕES BÁSICAS E FERRAMENTAS DA ERGONOMIA COHSAT- DECRETOS 1060/2013 E 1403/2005	81	70	86,4
ORÇAMENTO PÚBLICO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS ÀS CRIANÇAS E ADOLESCENTES	20	16	80
PALESTRA INTERNACIONAL: POLÍTICAS PÚBLICAS NO ÂMBITO DOS ODS	72	51	70,8
PARAMETRIZAÇÃO DOS SISTEMAS RELACIONADOS	58	32	55,2
PELA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL	194	144	74,2
PRESERVAÇÃO DIGITAL	66	57	86,3
QUÍMICA APLICADA À CONSERVAÇÃO DE BENS CULTURAIS	64	51	79,7
SAÚDE DA MULHER ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS	226	174	77
SAÚDE DO HOMEM - ADMINISTRAÇÕES REGIONAIS	175	135	77,1
SISTEMA DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL DAS OBRIGAÇÕES FISCAIS, PREVIDENCIÁRIAS E TRABALHISTAS - E-SOCIAL	58	52	89,6
TREINAMENTO PARA TRABALHO EM ALTURA - NR35	30	30	100
WORD OFFICE 2010	21	13	62
TOTAL	2955	2389	80,8

Fonte: SISTEMA APRENDERE, NOVEMBRO/2018.

Em relação às ações comuns voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores, destacaram-se os seguintes programas e ações:

- II Seminário Internacional de Administração Pública – Viva Curitiba: foram discutidas estratégias de socialização de experiências e disseminação do conhecimento em Administração Pública, em parceria com importantes instituições e órgãos em âmbito municipal, estadual e federal, além de entidades internacionais. O Evento contou com 352 participantes;
- Programa de Logística Pública – Compras na Administração Municipal, com 570 inscritos e 521 certificações (Tabela 11):

Tabela 11 – Ações do Programa de Logística Pública

Ação de Capacitação	Inscritos	Certificados	% De Certificação
SEMINÁRIO “FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS PARA A GESTÃO MUNICIPAL”	172	137	79,7%
ASPECTOS PARA A ELABORAÇÃO DE TERMO DE REFERÊNCIA E FORMAÇÃO DE PREÇOS	73	53	72,6%
ELABORAÇÃO DE PLANILHAS DE CUSTOS	62	37	59,7%
LICITAÇÃO, DISPENSA, DISPENSÁVEL E INEXIGÍVEL	95	67	70,5%
ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS	59	49	83,1%
ASPECTOS PARA ELABORAÇÃO DE EDITAIS DE LICITAÇÃO	109	87	79,8%
TOTAL PARCIAL	570	521	91,4%

Fonte: SISTEMA APRENDERE, NOVEMBRO/2018.

- Programa de Modernização da Administração Tributária – PMAT: habilitação técnica da equipe de servidores públicos da Secretaria Municipal de Finanças, Secretaria Municipal de Administração e Procuradoria Geral do Município, responsáveis por atividades de Administração Tributária, Gestão de Tributos, Gestão de Projetos, Cobrança Administrativa e Judicial, Gestão Fiscal, Gestão Pública e Gestão Patrimonial, conforme Tabela 12:

Tabela 12 – Ações do PMAT

Ação de Capacitação	Inscritos	Certificados	% de certificação
GESTÃO TRIBUTÁRIA – PMAT	23	23	100%
ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA – PMAT	21	20	95,23%
GESTÃO DE PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PMAT	24	24	100%
EXECUTIVO FISCAL E EXECUÇÃO CONTRATUAL – PMAT	30	27	90%
GESTÃO FISCAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PMAT	43	43	100%
ORÇAMENTO PÚBLICO – PMAT	32		Em andamento
TOTAL	173	137	79,2%

Fonte: SISTEMA APRENDERE, NOVEMBRO/2018.

Assim encerram-se as principais ações e atividades de 2018 e, no próximo subtópico, abordaremos o exercício de 2019.

5.2.3 O exercício de 2019

Foram ofertadas 182 ações de promoção ao desenvolvimento profissional, sendo 66 comuns a todos os servidores públicos e 77 ações específicas para diversos órgãos municipais. Ao todo, tiveram 11.520 inscritos e 8.326 certificações.

Dessas 182 ações, destaque para aquelas voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores: os “Seminários de Administração Pública Viva Curitiba!”;

o “Programa de Desenvolvimento de Gestores”; o curso “Humanização no Atendimento ao Cidadão”; a “Trilha de Aprendizagem Logística Pública”; as ações voltadas à área de Segurança do Trabalho, entre outras.

Importante destacar também o curso “Liderança Contemporânea”, que teve o objetivo de capacitar gestores públicos para o desempenho eficaz da liderança. Essa ação teve duração de 32 horas, com 4 turmas de 25 participantes.

Em março de 2019 foi realizada a certificação de 29 alunos da primeira turma do “Curso de Especialização em Administração Pública” (turma 2017), com carga de 380 horas presenciais. Nesse mesmo mês teve início a segunda turma do curso, com a participação de 28 servidores do quadro da PMC e dois representantes da comunidade, aprovados no procedimento seletivo específico.

Em abril de 2019, foram certificados os 109 alunos aprovados nas três turmas do curso de Especialização em Gestão do Sistema Único de Saúde, realizado pela EAP em parceria com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS).

Mediante Editais de Chamamento Público, no ano de 2019 foram credenciadas mais três IES que se somam a outras dez credenciadas entre os anos de 2017 e 2018.

5.2.4 O exercício de 2020

Dentre as ações promovidas pela EAP em 2020, destaca-se o ciclo de palestras realizado de modo virtual, em razão das medidas restritivas decorrentes da pandemia da Covid-19. O ciclo tratou de temas como: promoção de direitos humanos; cidadania e ética; administração pública; técnicas para comunicação oral; além de apresentação de serviços públicos da PMC.

O ciclo de palestras foi disponibilizado para servidores municipais e comunidade em geral por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem do IMAP.

Outra ação promovida pela EAP foi o “Seminário Virtual Governança e Integridade no Setor Público”, que teve por objetivo intensificar a discussão sobre o tema e apresentar elementos fundamentais para reduzir riscos de corrupção e uso indevido de recursos públicos. O evento foi destinado a servidores públicos, gestores da iniciativa privada e membros da comunidade que desejam melhor compreender os sistemas de *compliance* e os mecanismos que devem estar presentes em uma relação de negócios transparente e confiável com as instituições públicas.

Além das ações a distância propiciadas a todos os servidores, a EAP realizou capacitações específicas para os Órgãos da Administração Municipal, dentre elas, os cursos “Condutores de Veículos de Emergência” e “Atualizações em Artigos Científicos na Prevenção, Reinserção e Intervenções sobre Drogas” para a Secretaria Municipal de Defesa Social e Trânsito.

Para a Fundação de Ação Social, foram disponibilizados os cursos virtuais de “Cuidadores Sociais do Serviço de Acolhimento Institucional: Noções Básicas e Cuidados Necessários para a Atuação” e “Educadores Sociais do Serviço Especializado em Abordagem Social: Noções Básicas e Cuidados Necessários para a Atuação”.

De modo presencial, foi promovido, em parceria com a Procuradoria Geral do Município, o curso “Implantação da Corregedoria da Guarda Municipal de Curitiba”.

Além disso, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Institucional da EAP/IMAP – 2020 a 2023: documento público relevante na Política de Formação e Desenvolvimento Profissional.

A segunda turma de pós-graduação lato sensu certificada exclusivamente pela EAP/IMAP foi formada em dezembro de 2020, com a certificação de 28 alunos (26 servidores e dois membros da comunidade).

Outros cursos ofertados no exercício foram: “Formação Técnico-Profissional para Guarda Municipal de Curitiba”, com a participação de 91 guardas servidores de Curitiba e nove da Região Metropolitana de Curitiba e “Curso de Aperfeiçoamento em Educação a Distância e Inovação”, com o objetivo de propiciar a incorporação de tecnologias na oferta de ações de formação e desenvolvimento profissional na modalidade EaD.

5.3 O olhar dos usuários

Visando esclarecer pontos nos quais a pesquisa documental e bibliográfica demandava complementação por não ter oferecido elementos suficientes de análise, somado ao fato de as entrevistas semiestruturadas terem ocorrido com quem está do lado de dentro do Instituto, foi enviado um instrumento de coleta com questões abertas a usuários diversos do IMAP, objetivando um levantamento de dados qualitativo, sem representatividade estatística, através de variáveis referentes à caracterização do

Instituto a partir da ótica do servidor. Nesse sentido, a partir da ótica dos usuários do Instituto, identificamos um conjunto de resultados.

O primeiro refere-se à servidora estatutária desde 1991, assistente Social e mestre em Gestão Urbana PUC-PR desde 2009, que atualmente trabalha no Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba no Setor Socioeconômico. Sua primeira experiência como usuária do IMAP foi assim que ingressou na PMC, na capacitação dos servidores em estágio probatório. Ao longo de seus 30 anos de PMC realizou diversas ações como cursos, palestras, workshops, seminários internos e externos, cursos da ENAP e, inclusive, recebeu bolsa parcial para o mestrado citado acima.

Além disso, a contribuição do IMAP ao desenvolvimento de sua carreira profissional foi essencial tanto por ter trabalhado nas áreas de Rede de Proteção, Desenvolvimento Gerencial, Cursos de Tecnologia em Gestão Pública em parceria com instituições de ensino, dentre outros, quanto por ter participado de seus primeiros cursos como docente. Além disso, anos depois, após a conquista do IMAP para início da turma de Latu Sensu, a servidora foi docente em 2 turmas de especialização.

A servidora define que o IMAP sempre teve a excelência em trazer discussões contemporâneas para aprimorar a gestão pública e que as políticas sociais necessitam de modelos mais flexíveis e voltados à participação democrática (não apenas instrumental). Nesse sentido, identificou um grande esforço da gestão 2013-2016 para trazer discussões e ações voltadas à implantação de um modelo democrático deliberativo na gestão da cidade. Quanto à divulgação das ações, ela existe, mas pode melhorar.

Dentro da PMC, a servidora enxerga que a Escola tem um papel fundamental tanto na formação dos servidores como na atenção às inovações e mudanças necessárias nesse período cujas tecnologias dominam o cenário e se impõem para a gestão pública municipal que necessita com urgência redefinir e assumir novos papéis para o fortalecimento do Estado.

Por fim, a servidora se enxerga em uma relação de aprendizado-ensino com o IMAP e PMC, sente-se bastante grata e espera dar retorno desse investimento público que foi realizado: “o IMAP, quando investe na formação das pessoas, cria uma responsabilização pelo setor público, como um investimento que retorna aos cidadãos”.

O segundo complemento também se refere a uma servidora estatutária, nesse caso desde 2004, que atualmente atua no Serviço Social na Fundação de Ação Social, na área de Política de Assistência Social. A servidora utilizou o Instituto em diversos momentos: como servidora de carreira na execução dos serviços, como gestora, como usuária de cursos, palestras e conferências, além de também já ter ministrado conteúdos como docente do Instituto.

Quanto à qualidade do serviço prestado, a servidora caracteriza-o como “bom na maior parte do tempo”. No entanto, houve momentos em que julgava as atividades ofertadas não tão boas e faz críticas pontuais no que se refere à oferta de cursos sobre temáticas que não se relacionam com sua área de atuação, mas como existe cobrança para cumprir metas da gestão sobre capacitação, os servidores “acabavam tendo” que participar desses cursos e atividades assistindo a vídeos, pois não havia mediador ou professor para fazer um debate ou tirar dúvidas.

A servidora avalia a contribuição do IMAP ao desenvolvimento de sua carreira profissional como importante. No que se refere à capacitação, o Instituto é o único canal disponível para os servidores da PMC e órgãos vinculados.

Quanto à divulgação dos cursos, a servidora também julga ser falha e o que tem visto geralmente é a divulgação pelo portal (site) e por e-mail institucional. A servidora julga que o IMAP atendeu suas expectativas em diversos momentos, inclusive recentemente, em curso de pós-graduação em Administração Pública, cuja qualidade avaliou como excelente. Além disso, enxerga que o papel da Escola na PMC é ser um instrumento de gestão através da capacidade da transformação social pela aprendizagem de conteúdos que possam se reverter em melhor qualidade na prestação de serviços por parte dos servidores.

Por fim, a servidora recomendaria ao IMAP a necessidade de trabalhar conteúdos mais direcionados para as áreas de atuação profissional e de forma mais crítica, adotando uma linha educacional e pedagógica mais comprometida com a transformação societária, incidindo sobre a visão de mundo dos servidores. Além disso, julga ser essencial abranger mais servidores e comunidade em geral, bem como ampliar a oferta e modalidade de cursos, como a oferta de pós-graduação stricto sensu.

Já o terceiro resultado refere-se à servidora pública da PMC ingressante em 1991, e aposentada desde 01/12/2020. Sempre que utilizou o IMAP, foi para capacitação e formação profissional em todas as áreas em que atuou dentro da PMC:

Secretaria Municipal da Criança, Secretaria Municipal de Recursos Humanos, Fundação de Ação Social e Fundação Cultural de Curitiba. Além disso, participou de inúmeras palestras, workshops e realizou 3 pós-graduações dentro do Instituto.

Quanto à qualidade dos serviços ofertados, a servidora define que o IMAP teve um papel fundamental em sua trajetória profissional e pessoal, tanto por ser essencial na formação dos novos profissionais que ingressam na PMC, auxiliando-os a criar uma mentalidade de quebras de paradigma ao olhar para questões sociais e de segurança pública, quanto pelo quadro de formadores, por estes serem extremamente engajados em um serviço de qualidade.

A servidora acredita que a divulgação do IMAP pela cidade de Curitiba é satisfatória, tendo como base que, no período que o utilizou, as salas de aula e os espaços de eventos sempre estavam cheios. No início, a divulgação era feita por memorandos, e hoje, por e-mails, cartazes, site e também pelos próprios profissionais do IMAP.

Por fim, recomendaria à escola a necessidade de se aproximar mais dos problemas enfrentados pelo quadro funcional da PMC e, assim, garantir o preparo do corpo efetivo de pessoal e a qualidade dos serviços prestado à população.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou responder, em primeiro plano, como Escolas de Governo municipais atuam no processo de capacitação profissional de servidores públicos, tendo como base de investigação empírica para este estudo o caso da cidade de Curitiba, com seu Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).

Isso foi feito observando seus processos de capacitação e qualificação profissional, utilizando elementos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação das atividades das organizações públicas.

O processo de análise do objetivo geral e da pergunta problema buscou identificar os fatores de origem da EG analisada; a atuação nos municípios vizinhos e sua relação regional; as diretrizes estratégicas da EG, suas estruturas e planejamento e gestão; os principais programas de capacitação e as principais carreiras contempladas; os principais órgãos “clientes” dentro do governo municipal e fora do governo municipal.

O presente trabalho foi orientado por uma pesquisa de caráter qualitativo, configurando-se: 1) exploratória quanto ao tema investigado, permitindo a formulação de hipóteses; 2) descritiva, mas não generalizável, em relação ao estudo de caso único com o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba.

A primeira hipótese formulada indica que uma Escola de Governo, para ser efetiva, precisa de autonomia administrativa. É importante os gestores públicos possuírem o discernimento de que a principal função de uma EG é qualificar profissionais para atuarem na gestão pública, e não formar políticos ou militantes de interesses partidários.

A segunda hipótese é que se faz essencial que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da EG possua continuidade. Por mais que exista a benéfica alternância de poder, é essencial que exista o consentimento de que o servidor e o serviço público não podem ser penalizados por jogos político-partidários.

Como procedimentos de pesquisa, utilizou-se levantamento documental, pesquisa bibliográfica, instrumento de coleta com questões abertas a partir da ótica de alunos do Instituto e entrevistas focalizadas com gestores e funcionários da escola no segundo trimestre de 2021 para auxiliar a responder as questões do quadro de análise que não foram respondidas com a análise documental.

Em relação à pergunta problema sobre o que leva uma Prefeitura Municipal a estruturar uma EGM, foi possível concluir que se trata de uma questão estratégica, a partir do levantamento das necessidades de treinamento locais, fazendo uso de instalações públicas, aproveitando o capital humano dos próprios servidores e de parceiros da sociedade civil.

Segundo Campos (2003), uma escola de governo em âmbito municipal terá características particulares e distintas em relação aos modelos consagrados e já desenvolvidos nos estados e em âmbito federal, por motivos ligados ao número de servidores que integram seus quadros, tamanho da estrutura administrativa, orçamento, natureza dos serviços públicos a serem prestados em face das competências constitucionais e legais atribuídas ao município, entre outras.

As EG municipais geralmente refletem singularidades locais vinculadas a demandas específicas e gerais de capacitação. Além disso, para um município ser capaz de criar e gerenciar sua própria EG, são necessários recursos financeiros e planejamento de longo prazo feito pelos atores políticos, mas com auxílio:

- dos Servidores públicos, pois eles irão operacionalizar as ações;
- da Sociedade civil, pois é quem explicitará quais os problemas mais urgentes da população, permitindo assim planejar ações mais efetivas.

Quanto ao processo de análise, conclui-se que o fortalecimento institucional foi compromisso diário durante a Gestão 2013-2016. A Instituição, que já era reconhecida pela excelência do trabalho ofertado aos seus usuários, buscou uma consolidação no que se refere à sua capacidade de inovação e de propor práticas de compreensão do que é ser servidor público e atender os cidadãos, incentivando-os e emponderando-os no âmbito da PMC.

Outro indicador importante da Gestão 2013-2016 foi o fato de, apesar de o IMAP sempre ter feito parte da Rede das Escolas de Governos, nesse quadriênio ele foi escolhido como parte do grupo gestor entre as 13 principais escolas.

Na Gestão 2017-2020, o incentivo à pesquisa, o apoio ao ensino e os esforços na valorização do IMAP como um todo, não apenas à EAP e à Escola de Governo, são as características desse período. O primeiro PDI do IMAP foi realizado pela EAP, estando vigente no quadriênio 2015-2019, e prorrogado até 2020. Em 2020 foi elaborado o PDI 2021 a 2024, publicado em 2021.

Conforme o Portal da Transparência da PMC, o orçamento inicial x executado de todo o Instituto foi:

Tabela 13 – Orçamento do IMAP os exercícios 2013-2020

ANO	INICIAL	EXECUTADO
2013	R\$ 13.029.000,00	R\$ 9.881.295,20
2014	R\$ 11.379.000,00	R\$ 10.697.040,90
2015	R\$ 11.889.000,00	R\$ 11.916.308,19
2016	R\$ 12.133.000,00	R\$ 12.149.981,36
2017	R\$ 11.873.000,00	R\$ 10.551.589,70
2018	R\$ 12.852.000,00	R\$ 12.927.707,95
2019	R\$ 16.005.000,00	R\$ 17.107.753,06
2020	R\$ 18.548.000,00	R\$ 17.316.910,54

Fonte: dados foram extraídos do SGP - Sistema de Gestão Pública.

A Gestão 2013-2016 encerrou-se com o Instituto sendo composto por 71 funcionários, sendo:

- 57 mulheres e 18 homens;
- 27 graduados, 33 especialistas, 2 mestrados, 7 mestres e 2 doutores.

Desses 71 servidores, 19 servidores pertenciam à EAP, sendo:

- 16 mulheres e 3 homens;
- 6 graduados, 8 especialistas, 2 mestrados e 3 mestres.

Já a Gestão 2017-2020 encerrou-se com o Instituto sendo composto por 70 servidores, destes, 17 sendo da EAP. Quanto aos recursos humanos, no IMAP atuam servidores estatutários (efetivos e estáveis) e servidores em cargo comissionado. Atualmente os concursos são feitos pela PMC. Importante ressaltar que o IMAP também possui, além de servidores do quadro próprio, servidores cedidos pela Administração Direta e de outras Entidades.

Os professores e prestadores de serviços foram contratados por chamamentos públicos, abertos tanto para pessoas físicas quanto jurídicas. O Instituto não possui professor permanente e o credenciamento é válido por 2 anos, podendo ser contratado mais de uma vez nesse período.

Liana Carleial também esclareceu que é possível interessados de outras regiões, além da RMC, matricularem-se nas ações, desde que seja para eventos (seminários, congressos) de nível nacional ou internacional abertos à comunidade.

Foi esclarecido que o IMAP se capacita e trabalha seu fortalecimento institucional pela oferta de cursos de formação acadêmica, cujo sistema de ingresso considera a realização de cursos para o desenvolvimento profissional.

O último ano da Gestão foi acometido pela pandemia da Covid-19, o que levou o Instituto a fazer um grande investimento em estúdios de gravação e profissionais capacitados a operacionalizar essas ferramentas.

Quanto à atuação do IMAP na região metropolitana, o Instituto atua com o objetivo de compartilhar conhecimentos, com vistas à construção de uma governança integrada e participativa, com foco no desenvolvimento humano, na expansão da oportunidade, na melhoria de renda e oportunidades, e na qualidade urbana e ambiental dos mesmos.

Entre as contribuições deste trabalho, a pesquisa contribui de forma original ao focalizar a pauta da qualificação de servidores públicos com Escolas de Governo Municipais, podendo auxiliar gestores públicos na elaboração e execução dos planos de governo.

Por fim, quanto a sugestões de trabalhos futuros, identifica-se a possibilidade de analisar temas como a evolução de “Gestão de Pessoas” e “Política de Recursos Humanos” na área pública.

Conclui-se, assim, que a qualificação do servidor público é imprescindível à eficiência do serviço público para implementar e executar políticas públicas eficazes diante das demandas sociais.

REFERÊNCIAS

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AYRES, Kátia Virgínia; ARAUJO, Afrânio Galdino de. Escolas de governo: o panorama brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 4, p. 1007-1027, 2014.

ALENCAR, Ricardo Arraes de. **A carreira de gestor público e sua formação**. 2006. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

AMARAL, Helena Kerr. O papel da Escolas de Governo na formação e capacitação dos quadros permanentes do Estado. Brasília: **ANESP**, v. 4, n. 1, p. 85-105, 2006.

ARRETCHE, Martha. Política distributiva na federação: estratégias eleitorais, barganhas legislativas e coalizões de governo. **Dados: Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 3, p. 549-576, 2004.

ASAZU, Claudia. Escolas de Governo europeias reformam o ensino e voltam-se à Europa. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília: ENAP, v. 57, n. 3, p. 427-437, jul./set. 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah Moraes. Escolas de governo e a profissionalização do Servidor Público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM. **Revista ADM.MADE**, v. 14, n. 2, p. 75–94, maio/set. 2010.

BORINS, Sandford. Trends in training public managers: a report on a Commonwealth Seminar. **International Public Management Journal**, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 299-314, 2000.

BRASIL, Senado Federal. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Brasília, 1998.

BRASIL. [Constituição Federal (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 jun. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. PDRAE. Brasília, 1995.

CAMPOS, Luiz Claudio Marques. Escolas de Governo em âmbito municipal: as experiências de Jacareí, Campinas, São Paulo e Santo André. *In*: CARNEIRO, José Mario Brasiliense; AMORIM, Alexandre (Orgs.) **Escola de Governo e Gestão Municipal**. São Paulo: Oficina Municipal, julho 2003. p.173-231

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? **Revista de Administração e Inovação – RAI**, v. 14, p. 90-96, 2017.

COELHO, Fernando de Souza. **Educação superior, formação de administradores e setor público**: um estudo sobre o ensino de administração pública, em nível de graduação no Brasil. 2006. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

COMISSÃO EUROPEIA. **Powering European public sector innovation: towards a new architecture**. Brussels: Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union; European Commission, 2013.

CURITIBA (PR). **Decreto n. 1497**, de 17 de agosto de 2017. Aprova o Regimento Interno do Instituto Municipal de Administração Pública. Curitiba, 2017.

CURITIBA (PR). **Decreto n. 461**, de 07 de abril de 1997. Regulamenta os procedimentos a serem adotados nas alterações da estrutura orgânica e funcional da Prefeitura Municipal de Curitiba. Curitiba, 1997.

CURITIBA (PR). **Decreto n. 716**, de 29 de março de 1994. Curitiba, 1994.

CURITIBA (PR). **Lei n. 2347/1963**, de 18 de dezembro de 1963. Aprova os quadros de pessoal, institui novo sistema de classificação de cargos no serviço público da Prefeitura de Curitiba, aprova novos níveis de retribuição. Curitiba: Câmara Municipal [1963].

CURITIBA (PR). **Lei n. 6817**, de 02 de janeiro de 1986. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Administração Municipal. 1986.

CURITIBA (PR). **Lei n. 7671**, de 10 de junho de 1991. Dispõe sobre a Reorganização Administrativa do Poder Executivo do Município de Curitiba e dá outras providências. Curitiba, 1991.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro: FGV, v. 45, n. 3, p. 813-36, maio/jun. 2011

FERNANDES, Ivan Filipe de Almeida Lopes; DANTAS, Humberto. Fundações partidárias no Brasil e no mundo: funções legais, ações formativas e análise em perspectiva comparada. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 8, 2012, Gramado, RS. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: ABCP, 2012. p. 1-36.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João Alberto. Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, ENAP, v. 61, n. 3, p. 287-303, jul./set. 2010.

GAETANI, Francisco. **Capacitação de recursos humanos no serviço público problemas e impasses**. Brasília: Enap, Texto para discussão, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

HARTLEY, J. Public and private features of innovation. *In*: OSBORNE, S.; BROWN, L. (Eds.). **Handbook of Innovation in Public Services**. London: Elgar Reference, 2013.

KEINERT, Tania Margaret Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 41-48, 1994.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise – Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MATOS, Fabiana Oliveira. **Escolas de Governo na Constituição Federal a regulamentação no âmbito da Administração Pública Federal**. 2007. Monografia (Especialização) – Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, 2007.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: Revista de Educação**, v. 2, n. 2, 2010.

MINAYO, Cecilia de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 1994.

MULLER, Claudia Cristina. **Matriz de capacitação modelada por competências para atuar em programas de educação a distância: uma proposta para as escolas de governo**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências, Gestão e Tecnologia da Informação) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, 2010.

NASCIMENTO, Tarcilena Polisseni Cotta; ESPER, Aniely. Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília: ENAP, v. 60, n. 2, p. 159-173, abr./jun. 2009.

ORBAN, João Soares. **Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas (Estudo de Caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP)**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

PACHECO, Regina Sílvia. Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da Enap — Brasil. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília: ENAP, v. 53, n. 1, p. 75-88, jan./mar. 2002.

PACHECO, Regina Sílvia. Escolas de Governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília: ENAP, v. 51, n. 2, p. 3-21, abr./jun. 2000.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2012.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. *In*: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, Peter (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**, Rio de Janeiro: FGV, 1998. p. 21-38.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

ROUANET, Sérgio Paulo. **Criação no Brasil de uma Escola Superior de Administração Pública**. Brasília: ENAP, 2005.

SANTOS, Maria Helena de Castro; BRITO, Marcelo. Os modelos externos de escolas de governo. *In*: PETRUCCI, Lucia; BRITO, Marcelo; SANTOS, Maria Helena de Castro (Coords.). **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo**. Brasília: ENAP/CDID, 1995. p. 11-86.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2008.

SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. Inovação no setor público: obstáculos e alternativas. **Revista de Gestão Pública**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 101-113, 2009.

SOARES, Márcia Miranda. **Teoria do sistema federal: heterogeneidades territoriais, democracia e instituições políticas**. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciência Política da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

SOUZA, Celina. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública – RAP-FGV**, v. 36, n. 1, p. 73–88, 2002.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul./dez. 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert. Applications of Case Study Research. **SAGE Publications**, Inc; Third Edition, 2011.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – Variáveis referentes à caracterização das EGs

Quadro 5 – Variáveis referentes à caracterização das EGs encaminhado aos gestores

Tema	Pontos de Investigação	
Caracterizar a EG	Pedagogicamente	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Político Pedagógico ou Plano de Desenvolvimento Institucional; - Como a escola enxerga a Rede Nacional de Escolas de Governo? E outras redes ou parcerias? - Oferta cursos EaD e presenciais? - Principais programas de capacitação, qualificação, Latu Sensu, Strictu Sensu? - Gratuito ou pago?
	Politicamente	<ul style="list-style-type: none"> - Como a escola está sobrevivendo ao período de pandemia? - Quais as fontes de recursos? Há prestação de contas? Para quem? - Orçamento anual desde 2013 - Quão estreita é a ligação com a prefeitura municipal? E o governo estadual? - As transições de governo/prefeito afetam a condução da escola? Para o bem ou mal?
Atores do processo	Professores	<ul style="list-style-type: none"> - Vínculo funcional; - Número total de profissionais atuando na EG;
	Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Formação e tempo de casa; - Como se dá o ingresso dos profissionais no quadro funcional da EG? - Tem um quadro permanente da escola? Concursado/estável?
	Alunos	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de servidores atendidos/ - Apenas da Prefeitura Municipal?

		- Número de alunos, ano a ano, desde 2013 – EaD x presencial
Perfil do Gestor (atual e antecessor)		<ul style="list-style-type: none"> - Idade e formação; - Vínculo funcional - Experiência em outras EG e Instituições de Ensino. - Tempo de atuação como professor e gestor na atual EG?
Necessidades de Capacitação		<ul style="list-style-type: none"> - A própria escola se capacita e trabalha seu fortalecimento institucional? - Quais os incentivos e oportunidades oferecidos pela EG para que os seus próprios profissionais se capacitem?

Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE B – Variáveis referentes à caracterização do IMAP

Quadro 6 – Variáveis referentes à caracterização do IMAP a partir da ótica do servidor

Item	Pontos de Investigação
1	É Servidor Público Municipal da Prefeitura Municipal de Curitiba? Desde quando?
2	Qual sua área de atuação atual?
3	Quando utilizou o IMAP, estava em que cargo e área?
4	Qual atividade do IMAP foi utilizada? Cursos, palestras, workshop, outros?
5	Como definiria a qualidade da atividade prestada?
6	Qual a contribuição do IMAP ao desenvolvimento de sua carreira profissional?
7	Há divulgação na cidade de Curitiba da oferta de serviços do Instituto?
8	O IMAP atendeu suas expectativas quanto à capacitação?
9	Como enxerga o papel da escola na Prefeitura de Curitiba?
10	Faria alguma recomendação para a evolução e melhoria do Instituto?

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXOS

Figura 4 – Aulas sobre Chefia e Liderança, em 1967, no ainda IAM

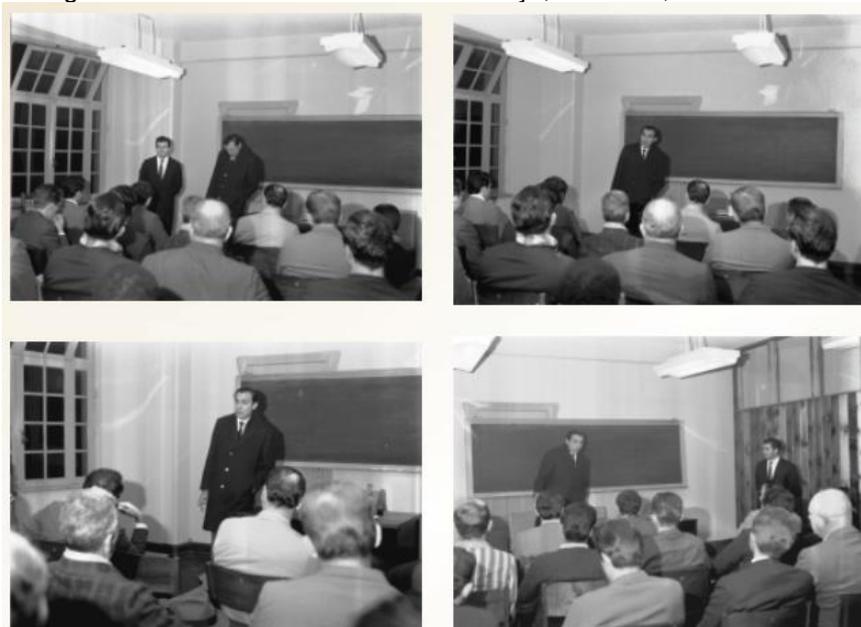


Figura 5 – Capa da Revista de Administração Pública do IMAP

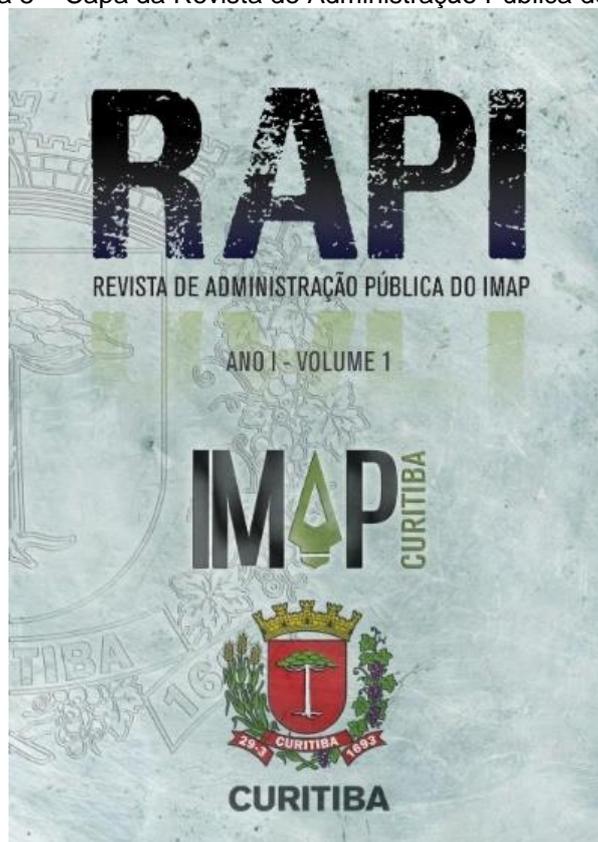


Figura 6 – IMAP Barigui



Figura 7 – Auditório IMAP Barigui Cultural em 2013



Figura 8 – Livro “Nossa História – 1963-2013 – IMAP 50 anos

