

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
PLANEJAMENTO E GOVERNANÇA PÚBLICA

ANDREA TRAUB

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA COMO FATOR DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL: A EXPERIÊNCIA DA FORMAÇÃO DO
SERVIDOR PÚBLICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

DISSERTAÇÃO

CURITIBA

2018

ANDREA TRAUB

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA COMO FATOR DE
DESENVOLVIMENTO REGIONAL: A EXPERIÊNCIA DA FORMAÇÃO DO
SERVIDOR PÚBLICO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública.

Área de Concentração: Planejamento Público e Desenvolvimento.

Linha de Pesquisa: Planejamento e Políticas Públicas

Orientador: Prof^a Dra. Ana Paula Myszczyk

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

T777a Traub, Andrea
2018 Administração pública deliberativa como fator de desenvolvimento regional : a experiência da formação do servidor público na Região Metropolitana de Curitiba / Andrea Traub.-- 2018.
203 f.: il.; 30 cm.

Disponível também via World Wide Web.
Texto em português com resumo em inglês.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública. Área de Concentração: Planejamento Público e Desenvolvimento. Curitiba, 2018.
Bibliografia: f. 154-173.

1. Servidores públicos - Formação - Curitiba, Região Metropolitana de (PR). 2. Democracia deliberativa. 3. Participação social. 4. Planejamento regional - Participação do cidadão. 5. Inteligência coletiva. 6. Gestão do conhecimento. 7. Educação permanente. 8. Política pública. 9. Efetividade. 10. Administração pública - Dissertações. I. Myszczyk, Ana Paula, orient. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública. III. Título.

CDD: Ed. 23 -- 351

Biblioteca Central do Câmpus Curitiba – UTFPR
Bibliotecária: Luiza Aquemi Matsumoto CRB-9/794

TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO N° 76

A Dissertação de Mestrado intitulada **Administração Pública Deliberativa como fator de desenvolvimento regional: a experiência da formação do servidor público na Região Metropolitana de Curitiba** defendida em sessão pública pelo(a) mestrando(a) **Andrea Traub**, no dia 23 de agosto de 2018, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Planejamento e Governança Pública, área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento, e aprovada em sua forma final, pelo **Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública**.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.a D.ra Ana Paula Myszczyk - Presidente - UTFPR

Prof. D.r Antonio Gonçalves de Oliveira - UTFPR

Prof.a D.ra Liana Maria da Frota Carleial - UFPR

Prof. D.r Gilson Batista de Oliveira - UNILA

A via original deste documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 23 de agosto de 2018

Carimbo e Assinatura do(a) Coordenador(a) do Programa

Às minhas filhas,
Isabella e Anna Clara que são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida!

Agradeço aos meus pais! A minha mãe, Maria Alice, eterna gratidão por tudo. E imensamente ao meu pai, Carlos Alberto (*In Memoriam*), por ter sido um exemplo, por ter me incentivado e me apoiado sempre que precisei e, principalmente, por ter sido a luz que me guiou nos momentos mais difíceis. Essa conquista é para você!

Agradeço as minhas filhas Isabella e Anna Clara, pelo apoio e incentivo nesta caminhada, por compreenderem minha ausência e por nunca me deixarem desistir, mesmo nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao meu amado gato Uruca, meu companheiro das madrugadas que pacientemente ouviu as leituras e releituras deste trabalho.

Agradeço a professora Liana Maria da Frota Carleial pelas oportunidades que me proporcionou, pela generosidade em compartilhar seu conhecimento. Uma fonte de inspiração!

Agradeço a professora Ana Paula Myszczyk, pelo tempo cedido para me orientar, apoiar e estar sempre disponível para me atender.

Agradeço aos professores do Programa pelo conhecimento compartilhado durante as aulas e reuniões do Colegiado, sobretudo ao Professor Antônio Gonçalves de Oliveira por suas aulas inspiradoras e parceria na organização do Seminário.

Agradeço ao corpo dirigente do Instituto Municipal de Administração Pública, Gestão 2013-2016, que tornou possível a realização deste trabalho. Pelo aprendizado que adquiri para a minha profissão, pelas amizades que conquistei, pelos bons momentos que deixaram saudade.

Agradeço ao corpo dirigente da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, Douglas Ortiz Hamermüller, Lânia Virginia Busnello Vaz e Ana Maria Guimarães da Cruz: obrigada por me aguentarem!! Obrigada pelo apoio durante a realização deste trabalho, pela acolhida, pela amizade.

Agradeço a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para que esta etapa fosse concluída, todos os momentos foram importantes e agregaram muito. Muito obrigada!

“Não existem sonhos impossíveis para aqueles que realmente acreditam que o poder realizador reside no interior de cada ser humano, sempre que alguém descobre esse poder, algo antes considerado impossível, se torna realidade”

Albert Einstein

RESUMO

TRAUB, Andrea. **Administração Pública Deliberativa como fator de desenvolvimento regional: a experiência da formação do servidor público da Região Metropolitana de Curitiba**. 203f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Curitiba, 2018.

A Administração Pública Deliberativa guarda relações com a Democracia Deliberativa e caracteriza-se por ser um modelo alternativo de gestão com capacidade para responder aos desafios das complexidades contemporâneas. Representa um novo paradigma de desenvolvimento e de relação entre Estado e sociedade, visto que se fundamenta em governar com as pessoas e não apenas para as pessoas. Neste modelo de desenvolvimento, a eficácia das decisões depende da inteligência coletiva, da qualidade ao invés da quantidade, da incorporação de novos conhecimentos em busca de soluções para a complexidade das demandas sociais. Assim, o desempenho da administração pública depende da democratização das políticas públicas e do uso do diálogo social. A essência desta forma de administrar está nos processos intersetoriais dos governos, assim como na capacidade dos servidores públicos em construir confiança e trabalhar de maneira colaborativa. O elemento principal para a consolidação da coletividade, confiança, participação e cooperação é o desenvolvimento regional com base na democracia. O objetivo desta pesquisa é analisar o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional. Com vistas ao desenvolvimento regional integrado, potencialização das políticas públicas e com base na governança integrada, gestão participativa e democrática, este Programa foi elaborado e desenvolvido por uma Escola de Governo mantida pelo Instituto Municipal de Administração Pública, autarquia do Município de Curitiba, que teve durante os anos de 2013-2016 sua estrutura fundamentada na Administração Pública Deliberativa. Esta pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva. Com relação à técnica de pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, revisão integrativa e estudo de caso. Os resultados revelam que o referido Programa propiciou formação aos servidores públicos municipais na lógica da Administração Pública Deliberativa, privilegiando o diálogo, mediação e confiança como princípios fundamentais para a integração e compartilhamento de conhecimento. Também possibilitou em seus processos formativos, trabalhar a intersetorialidade no planejamento e desenvolvimento das políticas públicas visto ser esta a essencialidade do trabalho deliberativo.

Palavras chaves: Formação do servidor público; Administração Pública Deliberativa; Políticas Públicas.

ABSTRACT

TRAUB, Andrea. **Deliberative Public Administration as a factor of regional development: the experience of the formation of the public servant of the Metropolitan Region of Curitiba.** 203f. Dissertation (Master in Planning and Public Governance) - Postgraduate Program in Planning and Public Governance (PPGPGP), Federal Technological University of Paraná (UTFPR), Curitiba, Brazil, 2018.

The Deliberative Public Administration has relations with Deliberative Democracy and is characterized as an alternative management model capable of responding to the challenges of contemporary complexities. It represents a new paradigm of development and relationship between State and society, since it is based on governing with people and not only for people. In this development model, the effectiveness of decisions depends on collective intelligence, quality rather than quantity, and the incorporation of new knowledge in search of solutions to the complexity of social demands. Thus, the performance of public administration depends on the democratization of public policies and the use of social dialogue. The essence of this form of governance lies in the intersectoral processes of governments, as well as the ability of public servants to build trust and work collaboratively. The main element for the consolidation of collectivity, trust, participation and cooperation is regional development based on democracy. The objective of this research is to analyze the Integration and Knowledge Sharing Program between Municipal Servants of Curitiba and Metropolitan Region as a mechanism for training the public servant in the context of the Deliberative Public Administration for regional development. With a view to integrated regional development, public policy enhancement and based on integrated governance, participatory and democratic management, this Program was developed and developed by a School of Government maintained by the Municipal Institute of Public Administration, a municipality of Curitiba, which during the years 2013-2016 its structuring based on the Deliberative Public Administration. This research is applied in nature, with a qualitative and descriptive approach. Regarding the research technique, bibliographical and documentary research, integrative review and case study were used. The results show that the said Program provided training to municipal public servants in the Deliberative Public Administration logic, privileging dialogue, mediation and trust as fundamental principles for the integration and sharing of knowledge. It also made it possible in its formative processes to work on intersectoriality in the planning and development of public policies, since this is the essential part of the deliberative work.

Keywords: Training of the public servant; Deliberative Public Administration; Public Policy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Diagrama de Integração de Políticas Públicas.....	56
FIGURA 2 – Análise dos dados qualitativos da pesquisa	89
FIGURA 3 – Escola de Administração Pública	101

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Fundamentos da Administração Pública Gerencialista	35
QUADRO 2 –	Mecanismos de participação social na Administração Pública	48
QUADRO 3 –	Elementos comparativos dos modelos de Administração Pública	54
QUADRO 4 –	Fatores individuais e organizacionais no desenvolvimento de competência coletiva	80
QUADRO 5 –	Visão gráfica da Metodologia	86
QUADRO 6 –	Representação das categorias de análise	90
QUADRO 7 –	Pilares da Escola de Administração Pública	100
QUADRO 8 –	Etapas da implementação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana	119
QUADRO 9 –	Municípios participantes do Programa durante os anos de 2013- 2016	120
QUADRO 10 –	Parcerias internas e externas	122
QUADRO 11 –	Ações de formação desenvolvidas a partir de parcerias instituídas, 2013-2016	131

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Formação da Região Metropolitana de Curitiba e respectiva legislação, 1973-2011	105
TABELA 2 –	Municípios com maiores e menores IDHM da Região Metropolitana de Curitiba, 2010	112
TABELA 3 –	Comparativo do IVS da Região Metropolitana de Curitiba por dimensão, 2000-2010	112
TABELA 4 –	Renda, pobreza e desigualdade na Região Metropolitana de Curitiba, 2000-2010	114
TABELA 5 –	Participação dos servidores da Região Metropolitana de Curitiba nas ações de formação, 2013-2016	128

LISTA DE MAPAS

MAPA 1 –	Região Metropolitana de Curitiba	107
MAPA 2 –	Índice de Vulnerabilidade Social da Região Metropolitana de Curitiba, 2000-2010	113
MAPA 3 –	Localização dos municípios sede das ações de formação	129

LISTA DE SIGLAS

ACP	Área de Concentração Urbana
AGU	Advocacia-Geral da União
APAF	Diretoria Administrativo-Financeira
APD	Administração Pública Deliberativa
APDI	Diretoria de Desenvolvimento Institucional
ASSOMECC	Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba
CC	Competência Coletiva
CGU	Controladoria Geral da União
CLAD	Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento
COMEC	Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba
CTUR	Instituto Municipal de Turismo – Curitiba Turismo
EAP	Escola de Administração Pública
ENA	<i>École Nationale D'Administration</i>
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAF	Escola de Administração Fazendária
FMGPCD	Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência
FAS	Fundação de Ação Social
FJP	Fundação João Pinheiro
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
GGI-M	Gabinete de Gestão Integrada - Metropolitano
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IMAP	Instituto Municipal de Administração Pública
INCT	Núcleo Curitiba do Observatório das Metrôpoles
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPPUC	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano

ISS	Imposto Sobre Serviços
ISSQN	Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITBI	Imposto de Transmissão de Bens Imóveis
IVS	Índice de Vulnerabilidade Social
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
METROGEO	Sistema Metropolitano de Informações Georreferenciadas
NGP	Nova Gestão Pública
NUC	Núcleo Urbano Central
PAC	Plano de Aceleração do Crescimento
Pdrae	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDUI	Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado
PGM	Procuradoria Geral do Município
PIB	Produto Interno Bruto
PM	Prefeitura Municipal
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Projeto Político Pedagógico
PUC/PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RM	Região Metropolitana
SEDPD	Secretaria Especial dos Direitos da Pessoa com Deficiência
SEDU	Secretaria Estadual do Desenvolvimento Urbano
SEPLAD	Secretaria Municipal de Planejamento e Administração
SESI/PR	Serviço Social da Indústria do Paraná
SGM	Secretaria do Governo Municipal
SMAM	Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos
SMDS	Secretaria Municipal da Defesa Social
SME	Secretaria Municipal da Educação
SMF	Secretaria Municipal de Finanças
SMRH	Secretaria Municipal de Recursos Humanos
SMS	Secretaria Municipal da Saúde
UAB	<i>Universidad Autònoma de Barcelona</i>
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.2.1	Objetivo geral	21
1.2.2	Objetivos específicos	21
1.3	JUSTIFICATIVA	22
1.3.1	Contribuições da pesquisa	23
1.3.2	Relevância, originalidade e atualidade da pesquisa	24
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO	27
2.1.1	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	27
2.1.2	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	37
2.1.3	Constituição Federal de 1988, Democracia e Mecanismos de participação	45
2.1.4	Administração Pública Deliberativa: uma alternativa de gestão para o desenvolvimento do Estado	49
2.2	INTERSETORIALIDADE E TERRITORIALIDADE NAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL	55
2.2.1	Intersetorialidade nas Políticas Públicas: conceitos e características	57
2.2.2	Intersetorialidade enquanto Modelo de Gestão: limites e possibilidades	62
2.2.3	Intersetorialidade como mecanismo das ações governamentais para o desenvolvimento regional	67
2.3	FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES PÚBLICOS E SEU PAPEL NA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	71
2.3.1	Papel do Servidor Público na efetividade das Políticas Públicas	71
2.3.2	Formação continuada e desenvolvimento profissional do Servidor Público	75
3.	METODOLOGIA DA PESQUISA	82
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	82
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	84
3.3	AMOSTRA DA PESQUISA	88
3.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	88

3.5	CATEGORIAS DE ANÁLISE	89
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
4.	ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	94
4.1	INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ATUAÇÃO FUNDAMENTADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA	96
4.2	CONFIGURAÇÃO SOCIOECONÔMICA E ESPACIAL DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA	104
4.3	IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA	117
4.3.1	Etapas da implementação do Programa	119
4.3.1.1	<i>Diagnóstico da realidade de formação profissional dos servidores da Região Metropolitana de Curitiba</i>	<i>122</i>
4.3.2	Execução do Programa e as principais ações de integração e compartilhamento de conhecimento	124
4.3.3	Resultados do Programa	127
4.3.4	Ações de formação desenvolvidas com parcerias de Órgãos/Entidades	130
4.3.5	Análise do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana	139
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	REFERÊNCIAS	154
	APÊNDICE A – Revisão Integrativa: artigos, livros e documentos	174
	APÊNDICE B – Revisão Integrativa: Regulação	186
	APÊNDICE C – Ações de formação e desenvolvimento profissional I	189
	APÊNDICE D – Ações de formação e desenvolvimento profissional II	195
	ANEXO A – Questionário aplicado na Região Metropolitana de Curitiba	200

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Deliberativa é um modelo alternativo de gestão cujo argumento é ‘olhar para fora’ da organização estatal em busca de soluções para as demandas sociais cada vez mais complexas e de legitimação democrática da atuação do aparato governamental. É uma administração que responde as demandas por meio de mecanismos de equilíbrio como o diálogo, a mediação e a confiança (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014).

A essência dessa forma de administrar está nos processos intersetoriais dos governos, aliados a transversalidade. O maior desafio é fazer com que os servidores públicos se sintam parte de um conjunto, substituindo a lógica individualista preconizada no modelo de gestão gerencialista. Assim, é preciso a construção de um ideal de coletividade, ação cooperativa e participação.

Por se tratar de uma forma diferente de governar precisa transformar os servidores públicos em figuras conciliatórias com capacidade de seduzir, estimular, conquistar, atrair e cativar os demais, capazes de construir confiança e trabalhar de maneira colaborativa (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014). É essencial que os servidores tenham olhares diferentes, aprendam a dar espaço para o outro, estejam conscientes de seu papel e tenham em mente qual a função do Estado, para que se organiza e para quem devem trabalhar.

Estando os servidores públicos na centralidade das ações do Estado, sendo responsáveis pela territorialização das políticas públicas e pela prestação de um serviço efetivo e concreto aos cidadãos, é essencial que sua formação profissional esteja voltada para uma visão ampla e crítica acerca de uma política e não apenas sob o seu enfoque técnico. Uma visão direcionada para o entendimento de que os direitos sociais do Estado são conquistas da sociedade brasileira, sobretudo das classes socialmente vulneráveis e com carências específicas.

Para tanto, é preciso desenvolver novas capacidades administrativas apostando nas habilidades relacionais, aprendizagem institucional, competências coletivas, associação de saberes técnicos e conhecimento dos servidores públicos. Tais capacidades contribuem para a construção conjunta e efetiva de políticas públicas que são, em sua maioria, de caráter regional. Partindo deste princípio, os servidores públicos também devem estar preparados para a promoção de articulações entre as esferas de governo, diferentes campos de ação de uma política pública e para o desafio do desenvolvimento regional integrado (KANUFRE, 2016).

A questão regional está relacionada a problemas estruturais que devem ser resolvidos ou superados em longo prazo, uma vez que dependem de uma mudança estrutural e de trajetória na sustentação do desenvolvimento regional. É preciso, então, refletir em direção a esta mudança no que se refere à implementação de políticas públicas e estratégias voltadas para elevar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento em regiões de atraso socioeconômico (MONTEIRO NETO; CASTRO; BRANDÃO, 2017).

A consolidação da coletividade e da confiança, tendo como elemento principal a participação e a cooperação, são a base para o desenvolvimento regional e para a democracia. Este fato direciona para um novo modelo de desenvolvimento baseado na democracia deliberativa, que impulsiona a articulação por meio da argumentação, do consenso e da discussão de projetos como ênfase para o desenvolvimento regional integrado.

Essa forma de democracia, também denominada participativa, diz respeito à participação dos cidadãos nas tomadas de decisões coletivas, no controle do exercício do Poder, na racionalidade, participação e igualdade de condições. A democracia é uma forma de sociedade na qual há igualdade de condições e oportunidades, uma vez que compreende direitos sociais, econômicos, individuais e civis. Funda-se na criação e conservação de direitos, afirma que a soberania é do povo e não do governante, proporciona acesso as políticas públicas, permite a participação nos resultados da riqueza nacional, além de ensejar um sistema de proteção aos direitos humanos e fundamentais (GOMES, 2011).

Nesse contexto, o Instituto Municipal de Administração Pública, autarquia do Município de Curitiba, implementa a Administração Pública Deliberativa como modelo de gestão no ano de 2013. A atuação do Instituto destina-se ao desenvolvimento, disseminação e implementação de instrumentos e metodologias direcionadas ao aperfeiçoamento da Administração Pública, no suporte à governança, no desenvolvimento da estruturação e funcionamento da administração municipal. Por meio da Escola de Administração Pública forma e desenvolve profissionalmente os servidores públicos daquela municipalidade (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

Ao assentar a atuação nos fundamentos deliberativos, o Instituto amplia sua atuação para a Região Metropolitana de Curitiba, entendendo que não é possível Curitiba, enquanto metrópole, trabalhar isoladamente. Os municípios metropolitanos apresentam características diversas que evidenciam pobreza, exclusão, segregação e desigualdade social, assim como dependência econômica, política e social em relação à metrópole. Curitiba, por sua vez, possui superioridade estrutural, concentração de economia e riqueza, o que confirma a centralidade de decisão, poder e gestão em escala regional e nacional.

Tendo por base o art. 3º, inciso III, da Constituição Federal de 1988 que estabelece como objetivo fundamental a erradicação da pobreza e da marginalização e a redução das desigualdades regionais (BRASIL, 1988), o Instituto elabora, desenvolve e executa o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. A finalidade do Programa é possibilitar o compartilhamento de conhecimento e a troca de experiências com vistas ao fortalecimento institucional e, também, o desenvolvimento do território metropolitano.

A integração diz respeito à aproximação entre os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba mediante políticas públicas que envolvem a formação dos servidores públicos e ações conjuntas em áreas de interesse comum. O compartilhamento de conhecimento pode ser entendido como o desenvolvimento da capacidade coletiva por meio de novas ações a partir de experiências passadas, com visões diferentes dos problemas e soluções, com estímulo na inovação, criatividade e imaginação (MALHOTRA, 1998). Nesse caminho, o compartilhamento de conhecimento se concretiza por meio de ações de formação e desenvolvimento profissional organizados para servidores públicos dos Municípios da Região Metropolitana, tendo em vista ser este o ator público responsável pela territorialização das políticas públicas, pelo atendimento às demandas dos cidadãos e pela mediação entre Estado e sociedade.

Dessa forma, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como se deu a formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional, a partir da experiência do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana?

A partir do contexto apresentado e da formulação do problema define-se o objetivo geral desta pesquisa que é analisar o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional.

A estrutura desse trabalho está organizada em cinco capítulos, sendo esta introdução o primeiro. O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico dividido entre Estado, Administração Pública e Desenvolvimento; Intersetorialidade e territorialidade nas políticas públicas; e, Formação dos servidores públicos e seu papel na efetividade das políticas públicas. O terceiro capítulo diz respeito à metodologia e o quarto ao Estudo de Caso do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. Por fim, as considerações finais.

Os resultados da pesquisa apontam para o entendimento de que o referido Programa propicia, aos servidores públicos dos municípios da Região Metropolitana de Curitiba, formação nos moldes da Administração Pública Deliberativa como fator essencial para o desenvolvimento regional mediante o fortalecimento das instituições, local e regional.

Importante observar, ainda, a vivência desta pesquisadora como responsável técnica do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana enquanto servidora pública da Prefeitura Municipal de Curitiba, exercendo suas atividades profissionais no Instituto Municipal de Administração Pública durante os anos de 2007-2017.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Como se deu a formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional, a partir da experiência do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja atingido são propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar revisão integrativa para sintetizar o conhecimento e aplicar os resultados na análise do estudo de caso.
- b) Verificar a intersetorialidade enquanto indutora das políticas públicas e do desenvolvimento regional.
- c) Verificar a formação do servidor público e seu papel na efetividade das políticas públicas.
- d) Realizar estudo de caso sobre o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana.

1.3 JUSTIFICATIVA

No mundo contemporâneo a questão regional tem assumido determinada importância no que se refere à governança como potencialização de políticas públicas mais participativas e transparentes, assim como no planejamento destas políticas em conformidade com o cenário regional. Diante desta complexidade busca-se um novo paradigma de governança da coisa pública cuja essência esteja na administração dos processos de forma intersetorial, com legitimação democrática da atuação governamental e com base na capacidade dos servidores públicos em trabalhar de maneira colaborativa.

Nesse contexto, a Administração Pública Deliberativa surge como aposta na transformação progressista e progressiva da administração pública (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015). É um modelo de gestão que procura soluções para as demandas sociais cada vez mais complexas tendo como elemento principal a consolidação da coletividade, confiança, participação e cooperação, assim como o desenvolvimento regional com base na democracia.

Os pressupostos teóricos da Administração Pública Deliberativa estão na Democracia Deliberativa que faz referência aos processos de tomada de decisão com base no princípio da argumentação, tendo a cidadania, participação e deliberação como principais elementos (BRUGUÉ, 2011). O exercício da cidadania se concretiza no território, local em que acontecem as relações sociais e de poder, onde as desigualdades se tornam evidentes entre os cidadãos considerando a presença ou ausência de serviços públicos de qualidade (KOGA, 2003).

Assim, o território tem relação direta com a ampliação da prática democrática considerando os diferentes espaços das cidades, a população singular, as articulações governamentais, interação com organizações sociais, além das estruturas físicas, ambientais e

urbanas. É no território que acontece a integração das políticas públicas e as relações socialmente construídas e, também, o local em que se buscam soluções integradas para as necessidades e prioridades dos cidadãos, além da busca da garantia de seus direitos (JUNQUEIRA, 1998).

Nessa lógica, a integração das políticas públicas transcorre por meio de instrumentos e atores que se constituem como marcos de referência para a Administração Pública e sociedade. Logo, os instrumentos que conferem a integração intersetorial com configuração territorial de atuação caracterizam-se por políticas, planos, programas ou ações realizadas entre as diferentes esferas de governo (LOPES, 2016). A intersetorialidade, então, apresenta-se como a articulação de saberes e experiências com vistas a resultados sinérgicos em situações complexas e uma nova dinâmica do aparato governamental com base territorial (INOJOSA, 2011).

Os atores responsáveis pelo desenvolvimento do trabalho intersetorial e construção de projetos configuram-se nos servidores públicos que precisam aprender a compartilhar experiências, a respeitar os diferentes ritmos e dinâmicas do outro, ter flexibilidade, cooperação mútua e, sobretudo, a dar abertura para os espaços democráticos de participação (MACHADO, 2008). É fundamental, então, que a sua formação esteja voltada não apenas para a perspectiva técnica, mas para uma visão ampla e crítica acerca dos significados de uma política pública.

Na revisão de literatura verifica-se a falta de estudos significativos a respeito da formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa, assim como na importância dessa formação para a efetividade das políticas públicas e para o desenvolvimento integrado da metrópole. Apesar da relevância do tema é notória a carência de pesquisas específicas que abordem o servidor público como ator central no ciclo das políticas públicas.

1.3.1 Contribuições da pesquisa

O presente estudo tem aderência à área de concentração Planejamento Público e Desenvolvimento e a linha de pesquisa Planejamento e Políticas Públicas, visto que contempla o estudo de um novo paradigma de gestão que procura trabalhar, por meio da formação de servidores públicos, fatores como o desenvolvimento institucional, local e

regional. Também compreende assuntos pertinentes à integração das políticas públicas que englobam um conjunto de ações e intervenções do Estado.

Além do mais, visa contribuir em diferentes vertentes do conhecimento, a partir das seguintes perspectivas:

- a) Perspectiva para o Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública (PPGPGP): Este estudo é relevante para o Programa, pois desenvolve ações direcionadas a pesquisa de novos paradigmas do setor público. Está voltado para as ações do Estado apresentando soluções para problemas sociais e econômicos oriundos do desenvolvimento regional, assim como pela atividade de um órgão público que procura atender aos anseios da Sociedade por meio de um processo democrático da intervenção pública.
- b) Perspectiva da Sociedade: Este estudo é uma oportunidade para a Sociedade conhecer a Administração Pública Deliberativa como um novo paradigma de gestão, capaz de responder aos desafios das complexidades contemporâneas por meio do diálogo, da mediação e da confiança.
- c) Perspectiva pessoal: Este estudo é importante do ponto de vista pessoal tendo em vista a possibilidade de aprofundar e adquirir novos conhecimentos na área estudada, além de ter crescimento pessoal e profissional, visto ter trabalhado na íntegra com a elaboração e o desenvolvimento do objeto deste estudo.

1.3.2 Relevância, originalidade e atualidade da pesquisa

Em um contexto democrático da Administração Pública, a formação do servidor público torna-se fundamental a partir do momento em que é o servidor quem pode e deve ser convidado a participar dos processos de concepção e territorialização de uma política pública. O servidor público, estando na centralidade das ações do Estado, é quem contribui de forma essencial para a efetividade e para o ciclo das políticas públicas. Para tanto, é fundamental que esteja preparado não apenas na perspectiva técnica, mas com uma visão crítica e ampla acerca dos significados de uma política. A visão crítica proporciona abertura de espaço para decidir junto com a sociedade a estrutura necessária para que o cidadão de direito participe da concepção das políticas públicas e suas articulações com o desenvolvimento regional.

Dentre as pesquisas realizadas verifica-se que são poucos os materiais disponíveis acerca dos estudos direcionados a Administração Pública Deliberativa. Em sua maioria, os livros, textos e documentos encontrados relacionam-se ao Instituto Municipal de

Administração, em face do trabalho realizado seguindo este raciocínio entre os anos de 2013-2016. Os trabalhos próximos estão voltados aos estudos da democracia e política deliberativa, entretanto, com o termo Administração Pública Deliberativa muito pouco foi encontrado. Também os estudos a respeito do servidor público voltados a sua formação e ao seu papel político são raros; o que se encontra são termos mais conhecidos como capacitação, treinamento, qualificação. Entretanto, referem-se a relatos de experiências de Escolas de Governo ou divulgação de cursos para servidores públicos; não tratam da formação em si.

A pesquisa é atual visto que trata da formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa como fator de desenvolvimento regional, por meio de um Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento que é único dentre as Escolas de Governo existentes. Não há relato de uma metrópole, seja por meio de tal Escola ou não, trabalhando a formação integrada de servidores públicos com os municípios de sua região metropolitana.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O objeto deste estudo é o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana, elaborado e desenvolvido pelo Instituto Municipal de Administração Pública, autarquia do Município de Curitiba. O objetivo do Programa é “... contribuir para a formalização de parcerias que possibilitem o compartilhamento de conhecimento, intercâmbio sobre temas relacionados aos municípios, troca de experiências, reuniões técnicas e práticas de trabalho para o fortalecimento institucional, local e regional, bem como o desenvolvimento de todo o território metropolitano” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 16).

Entende-se por integração a aproximação entre os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba, estabelecida pela participação de servidores públicos nas ações de formação desenvolvidas pelo Instituto Municipal de Administração Pública, com base em áreas temáticas de interesse comum. O compartilhamento de conhecimento é entendido como o desenvolvimento da capacidade coletiva por meio de novas ações a partir de experiências passadas, com visões diferentes dos problemas e soluções, com estímulo na inovação, criatividade e imaginação (MALHOTRA, 1998).

A partir da implementação de uma política voltada aos princípios da Administração Pública Deliberativa pelo referido Instituto, o Programa é desenvolvido nos fundamentos deliberativos do diálogo, mediação e confiança. A Administração Pública Deliberativa é um modelo alternativo de gestão cujo embasamento teórico está na Democracia Deliberativa. Trabalha o planejamento e desenvolvimento das políticas públicas sob o enfoque da intersectorialidade, por meio de redes interinstitucionais, transversalidade das ações, descentralização, ações governamentais para o desenvolvimento regional. Ao desenvolver a formação do servidor público procura transformá-los em figuras conciliatórias capazes de seduzir, estimular, conquistar, atrair e cativar os demais, pois é desta maneira que se desenvolve a colaboração, a coletividade e o compartilhamento de conhecimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTADO, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DESENVOLVIMENTO

2.1.1 Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil

A definição de Estado torna-se algo complexo, considerando a temporalidade na história e alterações frequentemente assumidas por esta forma de organização política. É um desafio que não se aplica apenas ao Estado e ao poder estatal, mas a outros fenômenos da sociedade como família, direito, dinheiro, religião. Logo, é fundamental estabelecer um conceito para o exercício do poder do Estado.

O Estado pode ser compreendido como um conjunto de “... instituições, organizações e interações envolvidas no exercício da liderança política e na implementação de decisões que são, em princípio, coletivamente vinculantes para suas questões políticas” (JESSOP, 2016, p. 16, tradução nossa)¹. Tais instituições, organizações e interações caracterizam-se por diferentes espaços e esferas de atuação que mobilizam capacidades e recursos variáveis em busca dos objetivos estatais (JESSOP, 2016).

O conceito de Estado representa diferenças históricas compreendidas entre identificar a política como uma instituição específica e o caráter abstrato do governo político nas sociedades modernas. Em tais sociedades “... o Estado assume a forma de um poder impessoal que é separado daqueles que exercem o poder em nome do Estado e, em um estágio posterior, separado das partes ou alianças políticas que formam o governo de tempos em tempos” (JESSOP, 2016, p. 22, tradução nossa)².

Com a ascensão do Estado moderno a autoridade torna-se impessoal, o que sustenta a continuidade dos contratos e obrigações do Estado, bem como a autoridade dos indivíduos para atuar em seu nome. Nesta perspectiva, os membros da sociedade abdicam de determinados direitos e liberdades e reconhecem a autoridade de um regime político, existência de regras e governantes, a fim de obter vantagens de ordem social e política. A

¹ “... institutions, organizations, and interactions involved in the exercise of political leadership and in the implementation of decisions that are, in principle, collectively binding on its political subjects” (JESSOP, 2016, p. 16).

² “... state takes the form of an impersonal power that is separate from those who exercise power in the name of the state and, at a later stage, separate from the parties or political alliances that form the government from time to time” (JESSOP, 2016, p. 22).

partir das reflexões de filósofos contratualistas explica-se a origem do contrato social entre os indivíduos, que legitima os primórdios dos governos e obrigações políticas de seus súditos.

Para Hobbes (2012), o Estado é um pacto de submissão ao soberano realizado entre os homens que desejam atingir a paz. Esta, por sua vez, se torna possível apenas quando todos abdicam do estado de natureza, responsável pela sensação de medo e insegurança entre as pessoas provocados pela liberdade e pela preocupação do homem pela sua auto sobrevivência. Assim, a necessidade de preservar a vida predomina perante qualquer outra forma de ordem gerando uma condição na qual se busca a realização e o reconhecimento próprio.

Nesse contexto, o poder está concentrado em um governante soberano cujo papel é receber dos súditos parte de sua soberania para que a vida em sociedade seja organizada. Este poder é exercido por meio da obediência ao soberano que se afigura em uma espécie de leviatã, tendo como função controlar a sociedade, garantir a paz, a segurança e a ordem social (HOBBS, 2012).

Para Locke (2006), o estado de natureza é uma condição de perfeita liberdade, na qual os homens convivem pacificamente e agem dentro dos limites da lei. Todos possuem as mesmas vantagens da natureza e, sendo iguais uns aos outros, não dependem da vontade ou permissão de outro homem, ou seja, não há subordinação.

Nesse estado os homens são dotados de razão e dominam a natureza adquirindo o direito sobre ela e sobre a propriedade privada. Portanto, o povo é formado pelos homens proprietários, únicos titulares da soberania. As dificuldades do estado de natureza fazem com que os homens estabeleçam um contrato social entre si, a fim de garantir os direitos fundamentais, da proteção e da propriedade privada (LOCKE, 2006).

Para Rosseau (2013), o Estado tem como finalidade a realização do bem comum. O homem em estado de natureza nasce livre, porém encontra dificuldades para viver sua liberdade natural. A desigualdade e desarmonia entre os homens surgem a partir da propriedade privada, responsável pelo desgaste da liberdade natural e motivadora do pacto social. Todo poder emana do povo devendo ser por ele governado. Desta forma, os governantes escolhidos são pessoas que devem exercer o poder em nome dos interesses do povo, ou seja, o povo é soberano inalienável.

Outra abordagem conceitual de Estado refere-se a três formas que argumentam sua existência, assim resumidas: Estado como entidade, agente ou função visto como essencial, mas separado da sociedade e oculto na vida política; Estado como conexão de instituições, agências e práticas que se relacionam de forma unificada econômica e socialmente; e, Estado

como ideia de força ideológica vinculada à representação coletiva de dominação econômica e política na sociedade capitalista (ABRAMS, 1988).

Alguns pensadores caracterizam o Estado segundo concepções filosóficas, jurídicas e sociológicas. No sentido filosófico, Hegel o define como “... valor social mais alto, que concilia a contradição Família e Sociedade, como instituição acima da qual sobrepairá tão somente o absoluto” (BONAVIDES, 2000, p. 74).

Na compreensão jurídica, o autor Del Vecchio refere que existe distinção entre Estado e Sociedade, na qual “... o Estado é o laço jurídico ou político ao passo que a Sociedade é uma pluralidade de laços” (BONAVIDES, 2000, p. 75). Isto é, o Estado representa apenas uma forma de Sociedade que contrasta com outras cujos vínculos demandam da importância do elo político que influencia as demais. Nesta direção, também está o conceito do autor Georges Burdeau que aponta o caráter institucional do poder, ou seja, o Estado se forma a partir da institucionalização do poder (BONAVIDES, 2000).

No entendimento sociológico, o autor León Duguit considera o Estado como um grupo de pessoas com interesse comum que se diferencia entre os fracos e os fortes sendo a vontade destes, imposta de tal maneira, que monopoliza a força de modo centralizado e organizado. Marx e Engels explicam o Estado como um fenômeno histórico cuja origem está na presença da luta de classes na Sociedade, instrumento das contradições sociais. O Estado é produto da Sociedade, estando presente nela; é o poder organizado de uma classe que oprime a outra (BONAVIDES, 2000). Da mesma forma, a “... Sociedade de classes não pode dispensar o Estado” (BONAVIDES, 2000, p. 77).

Segundo Max Weber, a concepção sociológica de Estado moderno está na força e não em seu conteúdo. “Todas as formações políticas são formações de força ...” (BONAVIDES, 2000, p. 77), de modo que não há espaço para o conceito de Estado se não existir um meio coercitivo. Desta forma, o Estado moderno é um meio para o uso exclusivo (monopólio) da violência que se legitima de várias formas, sendo as mais significativas: autoridade tradicional, dominação carismática e uma constituição que rege o exercício da autoridade (JESSOP, 2016).

Weber define o Estado na perspectiva de não se importar com seu fim, mas com o meio, ou seja, “... em termos da forma organizacional distinta e das capacidades do aparelho estatal em vez de suas supostas funções ou propósitos” (JESSOP, 2016, p. 25, tradução

nossa)³. Reconhece, ainda, o Estado como fonte legítima da utilização da força física e material.

Outra característica definidora do Estado moderno para Weber é a burocracia e seu papel enquanto unidade administradora deste Estado. Também a definição de Weber está relacionada à abordagem dos três elementos com princípios constitucionais, jurídicos e estatais, identificados como povo, território e soberania (JESSOP, 2016).

O primeiro elemento é o povo, caracterizado por uma população permanente ou estável cuja autoridade política e decisões do Estado são vinculadas. É mais adequado considerar população como aqueles que estão sujeitos a autoridade do Estado e como são constituídos, a partir do regime político e modelo de Estado adotado (JESSOP, 2016).

A diferença entre população e povo está no vínculo jurídico com o poder estatal. Enquanto população caracteriza-se por ser todas as pessoas presentes no território do Estado cujo dado é basicamente quantitativo, o povo exprime seu vínculo por meio da cidadania, de forma institucional e estável a determinada ordem jurídica. Da cidadania advêm os direitos e os deveres dos indivíduos que os prendem ao Estado, constituindo-os como povo (BONAVIDES, 2000).

Enquanto objeto de governança, a população reflete na criação de novas ordens de conhecimento, objetos de intervenção e modelos estatais. Para os formuladores de políticas é importante considerar dados quantitativos e fatores como migração, tributação, política familiar, educação, saúde, habitação, formação profissional, planejamento espacial. Outros fatores populacionais estão relacionados a composição e relações de classe; desenvolvimento territorial local, regional e nacional; nacionalidade como base de direitos e benefícios, inclusão e exclusão (JESSOP, 2016).

O segundo elemento é o território que pode ser considerado como a organização territorial da autoridade política, ou seja, o espaço físico ou geográfico em que uma determinada ordem exerce seu poder. A territorialização da autoridade política fornece uma base para distinguir a política em geral da política que é orientada para o exercício do poder do Estado (JESSOP, 2016).

O terceiro elemento é a soberania caracterizada pela autoridade competente para o exercício do poder, ou seja, o mais alto poder do Estado (JESSOP, 2016). É um dos fundamentos do Estado moderno cuja noção de poder está implícita, sendo “... referida como

³ “... in terms of the distinctive organizational form and capacities of the state apparatus rather than its alleged functions or purposes” (JESSOP, 2016, p. 25).

característica da própria ordem jurídica” (DALLARI, 2005, p. 119). Isto é, exige igualdade jurídica dos Estados e respeito mútuo como regra de convivência (DALLARI, 2005). Tem como particularidades o poder interno do Estado sobre território, população e autoridade perante os poderes sociais, assim como “... a manifestação independente do poder do Estado perante outros Estados” (BONAVIDES, 2000, p. 138).

A concepção de Estado também é expressa em determinados momentos da história pelo modo de produção predominante, sendo identificados os seguintes tipos: despótico, escravista, feudal e capitalista. O modo de produção capitalista caracteriza-se por relações de forças entre classes e frações de classe que se condensam materialmente dentro do Estado (POULANTZAS, 1977). A legitimidade do Estado Capitalista está baseada

... no conjunto dos indivíduos-cidadãos formalmente livres e iguais, na soberania popular e na responsabilidade laica do Estado para com o povo. O próprio "povo" é erigido em princípio de determinação do Estado, não enquanto composto por agentes da produção distribuídos em classes sociais, mas enquanto massa de indivíduos-cidadãos, cujo modo de participação em uma comunidade política nacional se manifesta no sufrágio universal, expressão da "vontade geral". O sistema jurídico moderno, distinto da regulamentação feudal baseada nos *privilégios*, reveste um caráter "normativo", expresso em um conjunto de leis sistematizadas a partir dos princípios de liberdade e igualdade: é o reino da "lei". A igualdade e a liberdade dos indivíduos-cidadãos residem na sua relação com as leis abstratas e formais, as quais são tidas como enunciando essa vontade geral no interior de um "Estado de direito". O Estado capitalista moderno apresenta-se, assim, como encarnando o interesse geral de toda a sociedade como substancializando a vontade desse "corpo político" que seria a "nação" (POULANTZAS, 1977, p. 119).

As principais características do Estado Capitalista estão nas ligações com as estruturas das relações de produção e com a luta de classes. As relações de produção referem-se a autonomia do Estado em relação à questão econômica que reflete na separação entre produtor e meios de produção “... através da fixação institucionalizada dos agentes de produção como sujeitos jurídicos” (POULANTZAS, 1977, p. 124) e a combinação dos processos de trabalho e relação de propriedade da qual decorre “... o contrato de trabalho, a compra, a venda da força de trabalho ... e a propriedade formal dos meios de produção” (POULANTZAS, 1977, p. 124).

Um fator importante no domínio das relações sociais do Estado é o campo da luta de classes que pode ser dividido entre luta econômica e luta política. A primeira diz respeito as relações sociais econômicas cuja principal característica é o efeito de isolamento que se configura por ocultar aos agentes de produção as suas relações de classe. A segunda consiste na conservação do Estado capitalista visando a manutenção das relações sociais existentes (POULANTZAS, 1977).

O Estado apresenta-se constantemente como a unidade propriamente política de uma luta econômica, a qual manifesta, na sua natureza, esse isolamento. Apresenta-se como representativo do “interesse geral” de interesses econômicos concorrentes e divergentes que ocultam aos agentes ... o seu caráter de classe. Por via de consequência direta, e por intermédio de todo um funcionamento complexo do ideológico, o Estado capitalista oculta sistematicamente, ao nível de suas instituições políticas, o seu caráter político de classe: trata-se no sentido mais autêntico, de um Estado popular-nacional-de-classe. Este Estado apresenta-se como a encarnação da vontade popular do povo-nação, sendo o povo-nação institucionalmente fixado como conjunto de “cidadãos”, indivíduos, cuja unidade o Estado capitalista representa (POULANTZAS, 1977, p. 129).

A relação entre o Estado capitalista e as classes politicamente dominantes é de hegemonia, a qual “... exprime a dominação particular de uma das classes ou frações dominantes em relação às outras classes ou frações dominantes de uma formação social capitalista” (POULANTZAS, 1977, p. 137). A classe hegemônica é a que concentra politicamente a função de representar o interesse geral do estado-nação e manter a dominação entre as classes (POULANTZAS, 1977).

Além dos elementos já mencionados anteriormente, o Estado precisa de um governo, entendido como um componente dinâmico cuja responsabilidade está na condução política do Estado, definindo suas diretrizes e agindo com ampla discricionariedade. Também precisa de um aparato para o exercício de suas atividades e para o exercício de direitos, sejam os fundamentais como a liberdade e a propriedade ou, já no século XX, os direitos econômicos, sociais e culturais. A este aparato dá-se o nome de burocracia, denominada Administração Pública por Max Weber que, na atualidade, é composta por instituições políticas e administrativas.

Em um sentido amplo, Administração Pública pode ser definida como “... o instrumento de ação do Estado estabelecido com o propósito de possibilitar o cumprimento de suas funções básicas, sobretudo as relativas à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas” (MARQUES, 2008, p. 3). Historicamente, é possível verificar três modelos de administração pública que se sucedem no tempo sem serem totalmente abandonadas: patrimonialista, burocrática e gerencial (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995).

O patrimonialismo, em vigência no Brasil do período colonial até a década de 1930, é um modelo de gestão no qual “... o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real” (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995, p. 20). As principais características consistem na corrupção, nepotismo, favorecimento de poucos em

detrimento da sociedade, benefícios ao governante e aos seus favorecidos, predomínio do interesse privado sobre o interesse público, privatização da esfera pública.

Nessa forma de administração pública o poder caracteriza-se por meio de um grupo privilegiado (estamento) que não considera diferenças entre o interesse privado e o interesse público, se apropriando do espaço público como se fosse privado. Isto é, transforma a propriedade que pertence à esfera pública em propriedade privada, privatizando todo o patrimônio público. O estamento é um grupo político que

conduz, comanda, supervisiona os negócios, como negócios privados seus, na origem, como negócios públicos depois, em linhas que se demarcam gradualmente. O súdito, a sociedade, se compreendem no âmbito de um aparelhamento a explorar, a manipular, a tosquiar nos casos extremos. Dessa realidade se projeta, em florescimento natural, a forma de poder, institucionalizada num tipo de domínio: o patrimonialismo, cuja legitimidade assenta no tradicionalismo — assim é porque sempre foi. O comércio dá o caráter à expansão, expansão em linha estabilizadora, do patrimonialismo, forma mais flexível do que o patriarcalismo e menos arbitrária que o sultanismo (FAORO, 2012, p. 819).

Como forma de combater a corrupção e o nepotismo instalados pelo patrimonialismo, a Administração Pública Burocrática surge em meados do século XIX com disseminação para o mundo todo durante o século XX. As premissas deste modelo constituem-se na “... profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal” (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995, p. 21).

A fundamentação dessa forma de administração está na teoria de Max Weber, a qual reconhece na autoridade racional-legal a “... fonte de poder dentro das organizações burocráticas” (SECCHI, 2009, p. 351). Nesta lógica, o poder tem origem nas normas de onde derivam a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

No que se refere a formalidade, a administração burocrática institui a legitimidade da hierarquia administrativa, impõe deveres e responsabilidades aos servidores públicos, cria normas e padrões para os processos administrativos e decisórios, a fim de garantir a padronização e continuidade dos serviços prestados. Quanto à impessoalidade estabelece funções e linhas de autoridades definidas, sendo que o chefe ou diretor é o único que tem o poder de representar a organização. Já o profissionalismo está ligado à meritocracia, na qual os servidores públicos são promovidos aos cargos por meio de competições que premiam conforme a capacidade e conhecimento de cada um (SECCHI, 2009).

Considerando as formalidades e excesso de controles administrativos, o modelo burocrático faz com que a administração pública seja pouco eficiente, rígida e morosa. Em

consequência o “... Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade” (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995, p. 21). Segundo Bresser-Pereira (1996), a Administração Pública Burocrática é estabelecida no Brasil por ser

... uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 5).

Em substituição ao modelo burocrático e, também, em resposta a expansão das funções sociais e econômicas do Estado, assim como a globalização da economia mundial, a Administração Pública Gerencial surge como “... um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354).

Partindo dessa premissa, o gerencialismo introduz no serviço público a lógica existente no setor privado, utilizando-se de instrumentos direcionados “... à redução de custos e ao aumento da eficiência e produtividade da organização” (ABRUCIO, 1997, p. 11). Para atingir o objetivo da redução dos custos emprega-se técnicas de avaliação e controle do orçamento e, para o aumento da eficiência, utiliza-se mecanismos de mensuração do desempenho organizacional.

Tendo como ponto central a eficiência, o gerencialismo traz conceitos privados à área pública, entre os quais, a busca pela qualidade, descentralização administrativa e avaliação pelos cidadãos dos serviços públicos prestados. Especificamente no caso da descentralização, ao invés de aumentar a autonomia das agências e departamentos trouxe desconcentração de poderes (ABRUCIO, 1997).

No que se refere a estrutura hierárquica, o contexto gerencial enfatiza a figura do gerente, que tem como função delegar autoridade por meio de habilidades e atitudes, a fim de buscar novas soluções para alcançar a eficiência. A ideia é que a delegação de autoridade transforme a cultura da burocracia (ABRUCIO, 1997).

Ao enfatizar a eficiência, o modelo gerencial coloca em segundo plano alguns valores na atuação dos gerentes, como a flexibilidade para decidir e, até mesmo, para inovar. A avaliação dos critérios de eficiência e a pouca importância dada a este instrumento pode transformar o gerencialismo tão rígido e ineficaz quanto o modelo burocrático (ABRUCIO,

1997). Em termos concretos, o que ocorre é uma parceria entre gerencialismo e patrimonialismo e não a superação deste último, o que se torna um obstáculo para “... qualquer estratégia da Administração Pública que se apresente como alternativa a esse modelo hegemônico” (SOUZA-LIMA, 2016, p. 5, não publicado).

Outro aspecto a ser considerado refere-se à efetividade como “... noção de que o governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços” (ABRUCIO, 1997, p. 18). O conceito de efetividade traz a relevância do caráter político dos serviços públicos prestados aos cidadãos, tendo em vista que estes podem, de fato, avaliar a qualidade dos programas governamentais.

No QUADRO 1 destaca-se o delineamento da Administração Pública Gerencialista que permite identificar suas características.

QUADRO 1 - FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIALISTA

1) Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais.
2) Descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos.
3) Organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal.
4) Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total.
5) Controle por resultados, <i>a posteriori</i> , ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos.
6) Administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

FONTE: BRESSER-PEREIRA (1996).

No mundo contemporâneo, o principal desafio dos governos e da administração pública está na promoção do desenvolvimento econômico e social, tornando-se essencial repensar a governança, o modelo de gestão pública adotado e, também, o relacionamento com a sociedade. São as escolhas da sociedade que definem o papel do Estado e a forma de atuação, modelo, valores e práticas da gestão pública. Assim, percebe-se o fortalecimento de debates sobre a eficiência, legitimidade e participação (MATIAS-PEREIRA, 2012).

É no âmbito do Estado Democrático de Direito e da democracia política que o setor público brasileiro se organiza, tendo os princípios da democracia e da legalidade como referências para o funcionamento das instituições públicas (MATIAS-PEREIRA, 2012). O Estado Democrático de Direito estabelece direitos de diferentes dimensões, pois está fundamentado em um sistema constitucional e legal, composto de legitimidade e efetividade (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005). Além do mais, conta com a participação ativa dos cidadãos, organizados sob a forma de sociedade civil, nos assuntos relacionados a definição de políticas e instituições, bem como no exercício do controle social (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nesse contexto, a governança entendida como a capacidade de governar, de “... agenciar esforços, mobilizar recursos, acionar mecanismos institucionais, administrativos e operacionais” (COSTA, 2016, p. 77) passa a ter desafios cada vez mais complexos. A formulação e implementação de políticas públicas requerem da governança a promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados sem deixar de lado a participação, controle social e democracia (COSTA, 2016).

A governança refere-se a mecanismos de avaliação e monitoramento, interação de estruturas e processos determinantes de como o cidadão é ouvido, as decisões tomadas e as responsabilidades exercidas. Logo, tem responsabilidade pela capacidade e efetividade dos sistemas políticos e administrativos na resolutividade dos problemas públicos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014). Pode ser analisada segundo quatro perspectivas de observação: Sociedade e Estado; Entes Federativos, Esferas de Poder e Políticas Públicas; Órgãos e Entidades; e, atividades intraorganizacionais.

Enquanto a primeira define as regras e os princípios que orientam a atuação dos agentes públicos e privados regidos pela Constituição e cria as condições estruturais de administração e controle do Estado; a segunda se preocupa com as políticas públicas e com as relações entre estruturas e setores, incluindo diferentes esferas, poderes, níveis de governo e representantes da sociedade civil organizada; a terceira garante que cada órgão ou entidade cumpra seu papel; e a quarta reduz os riscos, otimiza os resultados e agrega valor aos órgãos e entidades (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014, p. 18-19).

Em se tratando do desenvolvimento econômico e social, a sociedade caminha por meio do Estado para o seu alcance. Considera-se a dimensão social do desenvolvimento como fundamental para a promoção do bem-estar e qualidade de vida da população, assim como da ampliação das capacidades como liberdade de movimentos (COSTA, 2016).

Trata-se de outra concepção de desenvolvimento, que contempla os aspectos econômico, social, ambiental, político, institucional e cultural, além da dimensão territorial, o que requer considerar a questão das regiões e das cidades, e o seu papel privilegiado no desenvolvimento nacional, pois é nelas que vivem a maior parte das pessoas (COSTA, 2016, p. 71).

O método de organização para o desenvolvimento é conferido pela democracia que “... é a forma de processar os conflitos entre classes e grupos sociais para que se expressem, institucionalmente, de modo construtivo, como elemento dinamizador da sociedade” (HERRLEIN JÚNIOR, 2014, p. 32). “É sempre através do Estado, ou seja, da lei e das políticas públicas, que as sociedades avançam na direção do desenvolvimento” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 4).

Em vista disso, é fundamental o fortalecimento do Estado e, também, da capacidade democrática das instituições políticas. Isto implica em uma interdependência das três instâncias sociais que fortalecem o Estado e os mercados, e que permitem tal avanço: a econômica, a institucional e a dos valores ou das ideologias (BRESSER-PEREIRA, 2008).

A necessidade de um Estado forte e capaz advém das crescentes demandas da sociedade e da inserção competitiva dos países no cenário global, ao final do século XX e início do século XXI. A globalização apresenta impactos importantes sobre os países, entretanto, não representa o fim dos Estados-nação (BRESSER-PEREIRA, 2009). Para Giddens (2000), é um fenômeno que altera as instituições políticas e a vida cotidiana; afirma, ainda, que “nosso mundo em descontrole não precisa de menos, mas de mais governo – e este só instituições democráticas podem prover” (GIDDENS, 2007, p. 91).

O Estado é capaz ao assegurar o cumprimento da Lei e ao ser eficiente na provisão dos serviços prestados a sociedade; é democrático ao garantir os direitos civis e o sufrágio universal (BRESSER-PEREIRA, 2008). Para o século XXI um Estado capaz é aquele com “... uma agenda progressista, republicana, democrática, desenvolvimentista” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 31).

2.1.2 Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990

Com o término da Segunda Guerra Mundial, as altas taxas de crescimento alcançadas pelos países capitalistas desenvolvidos, parte dos países denominados de Terceiro Mundo e do bloco socialista, são atribuídas “... a existência de um amplo consenso social a respeito do papel do Estado” (ABRUCIO, 1997, p. 6) que procura garantir o bem-estar social e o desenvolvimento econômico. Nesta orientação, o Estado torna-se estratégico na promoção do progresso e na acumulação do capital, passando a desempenhar funções como a garantia da distribuição igualitária de renda, proteção aos cidadãos, regulamentação das áreas social, política e econômica (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O Estado de Bem-Estar Social ou Estado Social é “... um projeto cogente para recuperar o vigor e a capacidade de expansão dos países capitalistas após a tensão social, econômica e política do período entre guerras” (VICENTE, 2009, p. 124). Tão necessário que proporciona aos países, à época, crescimento econômico industrial, implementação de políticas sociais e oferta de emprego à população (VICENTE, 2009). Também representa uma forma de organização da sociedade, na qual prevalece “... ideias de liberdade, democracia,

valorização da pessoa humana e valorização do trabalho, especialmente do emprego” (DELGADO; PORTO, 2007, p. 21).

Estruturalmente é dotado por três dimensões que se relacionam entre si, sendo a primeira denominada *keynesiana*, caracterizada pela intervenção do Estado na economia e nos setores estratégicos de desenvolvimento do país. A segunda dimensão corresponde ao *Welfare State* cujo objetivo é garantir as necessidades básicas da população por meio de políticas públicas nas áreas da educação, saúde, previdência social, habitação. E a terceira dimensão relativa ao modelo burocrático weberiano que se refere ao funcionamento interno do Estado (ABRUCIO, 1997).

Ao final da década de 1970, o Estado de Bem-Estar Social passa a “... sofrer incisiva crítica à sua estruturação e funcionamento, acentuada pelo processo de construção de uma nova hegemonia cultural no período, de matriz ultraliberalista” (DELGADO; PORTO, 2007, p. 20). Para a interpretação do capitalismo da época, um modelo “... baseado na valorização do trabalho e do emprego, na concessão de políticas sociais e assistenciais universais e generosas, na distribuição do poder e da riqueza através de políticas de intervenção estatal” (DELGADO; PORTO, 2007, p. 25), é incapaz de enfrentar os desafios da economia globalizada.

Outros fatores contribuem para a desestabilização do Estado de Bem-Estar Social como a crise econômica mundial, crise fiscal, falta de governabilidade e globalização (ABRUCIO, 1997). O primeiro fator, que se refere a crise econômica mundial, é determinado por distorções causadas pelas crises do petróleo de 1973 e 1979. Tais crises provocam um período de recessão nos anos 1980 que afeta sobremaneira o Estado e estabelece uma grave crise fiscal (ABRUCIO, 1997).

Na medida em que o Estado amplia seu papel no que diz respeito à “... produção de bens e serviços para a sociedade” (PIMENTA, 1998, p. 175), passa a ter gastos crescentes e aumento considerável da despesa pública (PIMENTA, 1998). A satisfação das novas necessidades impõe um aumento dos impostos para manter os serviços e as despesas com o funcionamento da máquina (COSTA, 2010), agravando os problemas fiscais.

Ao mesmo tempo, os contribuintes se revoltam contra a cobrança de mais tributos, uma vez que não percebem “... uma relação direta entre o acréscimo de recursos governamentais e a melhoria dos serviços públicos” (ABRUCIO, 1997, p. 9). Além disto, a insatisfação das empresas privadas com o modelo de Estado em vigor, devido a carga tributária elevada e desempenho insatisfatório do setor privado, provoca uma grave crise fiscal que ameaça a expansão do Estado Social (VICENTE, 2009).

O terceiro fator está relacionado a falta de governabilidade, tendo em vista a incapacidade dos governos em resolver seus problemas. Já o quarto fator corresponde ao fenômeno da globalização, responsável pela perda do poder do Estado em articular as políticas macroeconômicas (ABRUCIO, 1997).

Para além desses fatores, a existência do modelo burocrático weberiano, caracterizado pela “... ação direta, a impessoalidade e a padronização e controle de procedimentos preestabelecidos” (PIMENTA, 1998, p. 175), é responsável por controlar os processos de trabalho ao invés dos resultados. As regras e métodos rígidos (ABRUCIO, 1997) acarretam problemas para o desempenho da gestão pública, considerando a ineficiência no atendimento, produção de bens e execução de serviços dispensados à população (PIMENTA, 1998). Ao mesmo tempo, o Estado não consegue manter os serviços com qualidade e quantidades necessárias para suprir as demandas crescentes da sociedade (COSTA, 2010).

Assim, o Estado de Bem-Estar Social entra em crise nos anos 1980 devido à falta de efetividade, elevado custo operacional e endividamento público (PIMENTA, 1998). Pressões políticas passam a ser exercidas em favor do seu desmantelamento devido ao imobilismo e, também, em defesa da ideologia neoliberal como solução para o enfrentamento das altas taxas de inflação e elevados índices de paralisação econômica (VICENTE, 2009). Apesar das propostas de desconstrução do padrão civilizatório do Estado de Bem-Estar Social e as alterações realizadas nas últimas décadas, nenhuma teve a capacidade de modificar as bases e os princípios estruturais do *Welfare State*, ainda presentes no século XXI (DELGADO; PORTO, 2007).

Em síntese, as demonstrações da falta de ação e ineficácia do Estado Social estão relacionadas “... a crise fiscal, o esgotamento das suas formas de intervenção e a obsolescência da forma burocrática de administrá-lo” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 36). Com efeito, torna-se necessário restabelecer a estabilidade fiscal e o balanço de pagamento dos países em crise. Em um primeiro momento, a proposta neoliberal é reduzir o tamanho do Estado e prevalecer hegemonicamente o mercado, porém do ponto de vista econômico e político isto não faz sentido e constata-se que a solução está na reforma do Estado, em âmbito mundial (CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD), 1999).

Os governos conservadores presentes na Inglaterra (1979) e Estados Unidos (1980), diante da conjuntura instalada e do diagnóstico da crise econômica realizado pelos economistas liberais, optam por colocar em suas agendas a reforma do Estado como questão primordial (COSTA, 2010). As políticas neoliberais passam, então, a ser implementadas

valorizando o livre mercado mundial, no qual “... predominam as empresas, corporações e conglomerados transnacionais” (IANNI, 1999, p. 129).

Nesse contexto, a reforma do Estado apresenta-se como resposta à globalização e a crise do Estado delimitada ao final da década de 1970 e definida a partir da década de 1980. Logo, “a crise do Estado está associada, de um lado, ao caráter cíclico da intervenção estatal, e de outro, ao processo de globalização” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 35) que diminui a autonomia das políticas sociais.

No Brasil e na América Latina, a reforma surge num contexto econômico, social e político intensificado pelo capitalismo globalizado (COSTA, 2010). Apesar do contexto global, nos países latino-americanos a crise do Estado apresenta-se com maior gravidade perante o enfraquecimento do modelo anterior de desenvolvimento econômico, séria crise fiscal e cronicidade da dívida externa. Além do mais, a não-resolução de problemas estruturais promove, em alguns destes países, estagnação e altas taxas de inflação durante a década de 1980 (CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD), 1999).

No processo de reforma do Estado nos países latino-americanos é preciso conciliar as peculiaridades de cada região com as tendências mundiais. Neste sentido, as mudanças estruturais relacionam-se, primeiramente, em preparar os países para enfrentar os efeitos competitivos da globalização, por meio de investimento no setor de comércio exterior e direcionamento estratégico de recursos públicos e privados para áreas como educação, ciência e tecnologia. Em segundo lugar, a mudança do papel do Estado nos setores econômico (privatizações e criação de agências reguladoras) e social (formulação e financiamento de políticas públicas) (CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD), 1999).

Essas mudanças estruturais, dentre outras, só podem ser viabilizadas na América Latina caso os projetos de reformulação estatal se preocupem com três grandes problemas específicos da região: a consolidação da democracia, a retomada do desenvolvimento econômico e a redução da desigualdade social (CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD), 1999, p. 123).

No Brasil, a primeira geração de reformas tem início nos anos 1980. É orientada para o mercado, busca a estabilidade da economia e acontece por meio dos programas de privatização. A segunda, nos anos 1990, tem por finalidade a reconstrução do aparelho estatal por meio da reforma da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998). Também tem como objetivo tornar o Estado “... mais forte do ponto de vista administrativo, e, assim

criando condições para que seja também mais forte em termos fiscais e em termos de legitimidade democrática” (BRESSER-PEREIRA; PACHECO, 2005, p. 158).

Entre os anos de 1995 e 1998 é instituído o Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), com a incumbência de elaborar e implementar o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). É importante observar que existe distinção entre a reforma do Estado e a reconstrução ou reforma do aparelho do Estado:

A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995, p. 17).

Para além de definir objetivos e estabelecer diretrizes para a reconstrução da Administração Pública no Brasil, o Plano tem como fundamentação bases mais modernas e racionais, a fim de implantar um novo modelo de administração pública direcionado ao gerencialismo. O novo paradigma denominado Nova Gestão Pública (NGP) ou gerencialista, afigura a eficiência como forma de alcançar o cidadão, considerando que este, “... numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna ‘cliente privilegiado’ dos serviços prestados pelo Estado” (CARDOSO, 1995, p. 10).

Nessa direção, a reorganização das estruturas na Nova Gestão Pública deve estar direcionada para o controle dos resultados, descentralização administrativa e política, profissionalização do servidor público, ênfase na qualidade e produtividade dos processos (CARDOSO, 1995). O Plano indica, como resposta à superação da crise do Estado, os seguintes pilares para a reforma:

- (1) o ajustamento fiscal duradouro;
- (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional;
- (3) a reforma da previdência social;
- (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e
- (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995, p. 16).

O Estado deixa de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social para se tornar seu promotor e regulador. Na esfera federal busca-se o fortalecimento das

funções de coordenação e regulação e, nas esferas estadual e municipal, a descentralização vertical das funções executivas de infraestrutura e prestação de serviços sociais. Desta forma, pretende-se reforçar a governança por meio de uma administração gerencial voltada para a eficiência, flexibilidade e atendimento da cidadania (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995).

Para o cumprimento dos objetivos da reforma é essencial direcionar os objetivos da administração pública para o cidadão visto agora como cliente; aperfeiçoar os instrumentos de coordenação, formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; simplificar procedimentos e flexibilizar normas; estabelecer estruturas descentralizadas; e, capacitar os servidores públicos (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE), 1995).

Para Abrucio (1997), o projeto da reforma do Estado é caracterizado como “... um movimento de retração da máquina governamental a um menor número de atividades” (ABRUCIO, 1997, p. 11). Com efeito, o Estado possui menos recursos e, também, menos poder. Os efeitos para a Administração Pública são a redução dos custos com pessoal e significativa alteração do modelo weberiano, pois o Estado precisa ser mais ágil, flexível, eficiente e moderno (ABRUCIO, 1997).

Para Paula (2005), a reforma do Estado brasileiro dos anos 1990 evidencia a dimensão sociopolítica cuja principal característica está na inserção de aspectos que envolvem o exercício da cidadania, como a inclusão dos direitos constitucionais e a participação dos cidadãos nas decisões de ordem pública. Na análise do processo de reforma é possível identificar a existência de duas vertentes, sendo uma gerencial e outra societal. Ambas apresentam como propostas um novo paradigma de gestão pública, descentralização, busca pela ampliação dos processos democráticos e “... participação da sociedade organizada na administração pública” (PAULA, 2005, p. 115).

A vertente gerencial, alinhada “... ao movimento internacional de reforma do Estado” (PAULA, 2005, p. 115), torna-se hegemônica durante o governo social-liberal (1994-2002) responsável pela implementação da Administração Pública Gerencial. Este modelo de gestão, no entanto, dificulta “... a implementação de um modelo mais democrático de gestão pública” (PAULA, 2005, p. 150) em virtude das suas limitações e características com ênfase nas instituições e processos administrativos.

Dessa maneira, a vertente gerencial ao implementar a Administração Pública Gerencial propicia uma visão restrita e convencional da democracia, a qual não privilegia “o controle democrático da burocracia pública, o modelo de gestão pública participativo e os mecanismos

de participação popular” (PAULA, 2005, p. 150).

Já a vertente societal tem sua origem nas formulações do campo movimentalista (movimentos populares, sociais, sindicais, pastorais, organizações não-governamentais, entidades de representação estudantil e profissional, setores dos partidos políticos de esquerda e centro-esquerda, pastorais sociais) dos anos 1970/1980 e nas políticas públicas implementadas pelos governos das frentes populares nos anos 1990. A essência dessa vertente é a participação social cujo ápice está na elaboração da Constituinte de 1988 (PAULA, 2005).

Apresenta ideias de redemocratização do país e “... se inspira nas experiências alternativas de gestão pública realizadas no âmbito do poder local no Brasil, como os conselhos gestores e o orçamento participativo” (PAULA, 2005, p. 115). Nesta lógica, procura estabelecer uma administração pública efetiva com ênfase na participação popular, nos canais de comunicação com a população, na autonomia para agir em prol do interesse público, na complexidade das relações políticas e nos desenhos institucionais que buscam a articulação entre as três esferas de governo.

A reforma do Estado orientada por esta vertente deve estar ancorada em um projeto político (PAULA, 2005) que se relaciona a

... um projeto firmemente concentrado na substância do fenômeno estatal, não nas suas formas ou nas quantidades nele agregadas. Um *projeto político*, bem mais do que técnico-gerencial. Para dizer de outro modo: mais importante do que difundir no setor público uma parafernália de «novas tecnologias gerenciais», muitas vezes tomadas de empréstimo do mundo dos negócios e levemente adaptadas, é fazer com que se consolide uma *nova perspectiva*, quer dizer, uma nova maneira de compreender o Estado e de atuar no e com o Estado nesse momento da história e em um país como o nosso. O que significa dar mais importância a valores e recursos intelectuais abrangentes do que a técnicas e ferramentas gerenciais, por mais úteis que possam ser elas (NOGUEIRA, 1998, não paginado).

Para Costa (2009), algumas críticas são levantadas a respeito da reforma do Estado brasileiro dos anos 1990, contudo, não apresentam alternativas apenas apontam “... fragilidades políticas, teóricas, técnicas e operacionais” (COSTA, 2009, p. 239). Em sua interpretação, a agenda da reforma democrática do Estado deve transcender “... os aspectos fiscais, patrimoniais e gerenciais para incluir dimensões relacionadas à mudança social, à democracia e à cidadania” (COSTA, 2010, p. 254). Este autor adota a designação de Reforma Democrática do Estado e estabelece um modelo alternativo como referência, o qual compreende

... propostas de mudanças no sistema político, no arcabouço institucional e no aparelho de Estado, orientadas para o desenvolvimento, a democratização, a descentralização, a regionalização, a integração das ações do governo, a flexibilização (com garantia de universalidade, isonomia e equanimidade) e a gestão pública empreendedora (COSTA, 2010, p. 254).

A Reforma Democrática do Estado “é uma mudança qualitativa nas relações do Estado com a sociedade, tendo a cidadania como ponto de referência” (COSTA, 2009, p. 146). Do ponto de vista operacional deve ser maior do que mudanças de práticas administrativas e de estruturas organizacionais, ou estar direcionada ao desmantelamento da máquina pública e despolitização do Estado e das políticas públicas. Sob o enfoque democrático deve expor o papel do Estado e como este papel será exercido (COSTA, 2009).

O autor refere, ainda, que a reforma deve ser uma mudança da participação dos atores na disputa política, isto é, não basta inclusão e debate público, é preciso que as pessoas participem da gestão das políticas públicas e, por consequência, do controle social. Tem o dever de considerar alterações na relação entre Estado, sociedade e mercado, com a configuração de seu aparelho e com as práticas de gestão, estabelecendo novos mecanismos de governança (COSTA, 2009).

Na perspectiva da descentralização de decisões e ações aos entes federados, para que de fato seja colocada em prática, é importante a transferência responsável de recursos e capacidades. Também no que se refere a integração vertical e horizontal entre os níveis de governo, o desafio da intersectorialidade deve ser vencido pensando na efetividade das políticas públicas (COSTA, 2009).

Nesse sentido, a reforma compõe-se por quatro importantes dimensões: cidadania, democracia, governabilidade e governança. A primeira dimensão enfatiza o fortalecimento da cidadania e garantia de direitos. A dimensão da democracia indica que existe, em toda a América Latina, uma tendência a democracia representativa com formas e práticas de uma democracia deliberativa, ou seja, que incorpora a participação da sociedade civil nas decisões coletivas (COSTA, 2009). “A reforma deve buscar mais transparência (na tomada de decisões e nas contas públicas), mais participação cidadã, concertação política e controle social” (COSTA, 2009, p. 147).

No que se refere a dimensão governabilidade, a reforma deve investir na “... capacidade de tomada de decisões, de regulação, de coordenação de decisões econômicas e de arbitragem, funções a que o Estado não pode renunciar” (COSTA, 2009, p. 147). E, por fim, a dimensão governança que deve “... fortalecer a gestão estratégica, a capacidade de desenhar e

implementar políticas públicas e de prestar serviços públicos de qualidade” (COSTA, 2009, p. 147).

2.1.3 Constituição Federal de 1988, Democracia e Mecanismos de participação

A Constituição Federal de 1988, concebida no processo de redemocratização do país, é denominada Constituição Cidadã por ter envolvido a sociedade no processo de elaboração, criado mecanismos para práticas participativas, ampliado os direitos sociais, introduzido o princípio da Seguridade Social – assistência social, saúde e previdência social, e instituído o Estado Democrático de Direito.

É inegável a relevância da Constituição de 1988, em primeiro lugar, por ter se constituído num processo importante, numa verdadeira inovação política na medida que foi concebida de ‘baixo para cima’, ou seja, a partir da luta dos movimentos sociais e dos anseios democratizantes; em segundo lugar, por ter instituído o Estado Democrático de Direito no país, bem como por ter recuperado para o Estado o seu poder indutor de desenvolvimento (CARLEIAL, 2013, p. 24).

A Constituição também confere três características centrais de atuação do Estado: descentralização das políticas públicas, participação cidadã e papel diretivo na sociedade. A primeira, diz respeito a concepção e implementação das políticas públicas mediante parceria entre União, estado e municípios; a segunda, refere-se à participação por meio de instâncias como conferências, conselhos, referendos, plebiscitos, ouvidorias; e, a terceira, o Estado pode direcionar o desenvolvimento por intermédio da ação das políticas públicas (CARLEIAL, 2014).

O regime político brasileiro funda-se na democracia, soberania popular e no Estado Democrático de Direito, assim como nos princípios federativo e republicano, na cidadania e nos direitos e garantias individuais. Importante ressaltar que no referido Estado defende-se, por meio das leis, o princípio da dignidade humana.

A ideia de democracia não se limita apenas a um regime político, a participação do povo no governo, a tomada do poder soberano pelo povo ou a definição de um formato de governo. É, também, uma forma de sociedade com igualdade de condições e oportunidades, pois compreende direitos sociais, econômicos, individuais e civis (GOMES, 2011).

... a democracia é compreendida nos planos político (participação na formação da vontade estatal), social (acesso a benefícios sociais e políticas públicas) e econômico (participação nos frutos da riqueza nacional, com acesso a bens e produtos); além disso, dá ensejo à organização de um sistema protetivo de direitos humanos e fundamentais. Na base desse regime encontra-se uma exigência ética da maior relevância, que é o respeito à dignidade da pessoa humana. Isso implica promover a cidadania em seu sentido mais amplo, assegurando a vida digna, a liberdade, a igualdade, a solidariedade, o devido processo legal, os direitos individuais, sociais, econômicos, coletivos, os direitos políticos, entre outros (GOMES, 2011, p. 34).

Uma definição de democracia está no pressuposto de que o povo é a única fonte legítima de poder, uma vez que é o voto da maioria que decide pela totalidade, ou seja, o povo representa o conjunto da sociedade. A democracia pode ser caracterizada como um método para se tomar decisões, mais como uma concorrência pelo voto do que pela soberania do povo. Na visão de Schumpeter é um “... acordo institucional para se chegar a decisões políticas em que os indivíduos adquirem o poder de decisão através de uma luta competitiva pelos votos da população” (SCHUMPETER, 1984, p. 336), ou seja, utilizada para que as decisões políticas sejam alcançadas, portanto “... não pode ser um fim em si mesma, não importando as decisões que produza sob condições históricas dadas” (SCHUMPETER, 1984, p. 304).

Também pode-se considerar a democracia como um conjunto de regras “... que estabelecem quem está autorizado a tomar as decisões e com quais procedimentos” (BOBBIO, 2002, p. 30). Para que as decisões de um grupo de indivíduos sejam aceitas como coletivas é preciso que tenham como base regras que estabeleçam quais são os indivíduos autorizados e por meio de quais procedimentos podem decidir pelo grupo. Este poder é atribuído pelo regime democrático aos indivíduos responsáveis por tomar as decisões coletivas, que se torna direito por estar autorizado pela lei. Assim, na democracia representativa as deliberações referem-se à coletividade, são tomadas por pessoas eleitas e não por aqueles que dela fazem parte (BOBBIO, 2002).

Na democracia representativa tudo se passa como se o povo realmente governasse; há, portanto, a presunção ou ficção de que a vontade representativa é a mesma vontade popular, ou seja, aquilo que os representantes querem vem a ser legitimamente aquilo que o povo haveria de querer, se pudesse governar pessoalmente, materialmente, com as próprias mãos. O poder é do povo, mas o governo é dos representantes, em nome do povo: eis aí toda a verdade e essência da democracia representativa (BONAVIDES, 2000, p. 355).

Historicamente, há três tipos de democracia: direta, representativa e deliberativa. Na primeira, admite-se a participação direta dos cidadãos; a segunda, caracteriza-se pelos direitos políticos dos cidadãos, eleição de representantes, funcionamento do congresso como instância

legislativa; e, a terceira, fundamenta-se na tomada de decisões coletivas, participação, igualdade de condições, racionalidade (COSTA, 2016).

A Democracia Deliberativa é uma forma mais progressista de democracia que “... baseia-se nas condições de comunicação sob as quais o processo político supõe-se capaz de alcançar resultados racionais, justamente por cumprir-se, em todo o seu alcance, de modo deliberativo” (HABERMAS, 2007, p. 286). A democracia deliberativa faz referência a um procedimento de tomada de decisões baseado no princípio da argumentação (BRUGUÉ, 2011), tendo como elementos constitutivos a cidadania, opinião pública, esfera pública, participação e deliberação pública (HABERMAS, 2007).

É uma forma de democracia que “... transcende a instrumentalidade e tenta abranger a dimensão da gestão pública” (PAULA, 2005, p. 160) dando sustentação aos princípios da Administração Pública Deliberativa. Fundamenta-se na teoria da ação comunicativa e tem como elemento central o conceito de esfera pública caracterizada por espaços em que se garante o uso público da razão, ou seja, “ ... a participação dos indivíduos em um espaço distinto do Estado, onde se discute problemas públicos a partir de um processo dialógico” (PAULA, 2005, p. 160).

Um dos autores mais importantes da Democracia Deliberativa é o filósofo alemão Jürgen Habermas que evidencia ser possível manter a democracia pela argumentação e discussão estabelecida entre os cidadãos. Para tanto, é preciso que as tomadas de decisões e negociações aconteçam em espaços públicos por meio de mecanismos de participação, de modo a abranger toda a sociedade e garantir a expressão da cidadania estabelecida democraticamente.

A Constituição Federal de 1988 estabelece mecanismos institucionais de participação como diretriz para atuação da sociedade nas decisões do governo como, por exemplo, Conselhos de Políticas Públicas, Conferências, Orçamentos Participativos, entre outros. Com relação ao orçamento participativo, manifesta-se por intermédio de três características principais:

- (1) participação aberta a todos os cidadãos sem nenhum *status* especial atribuído a qualquer organização, inclusive as comunitárias;
- (2) combinação de democracia direta e representativa, cuja dinâmica institucional atribui aos próprios participantes a definição das regras internas; e
- (3) alocação dos recursos para investimentos baseada na combinação de critérios gerais e técnicos, ou seja, a compatibilização das decisões e regras estabelecidas pelos participantes com as exigências técnicas e legais da ação governamental, respeitando também os limites financeiros (SANTOS; AVRITZER, 2002, p. 66).

No QUADRO 2 encontra-se os diferentes mecanismos de participação instituídos pela Constituição Federal de 1988.

QUADRO 2 - MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESPAÇO DE PARTICIPAÇÃO	DESCRIÇÃO
Conselhos de Políticas Públicas	Conselhos são espaços participativos, que podem ser tanto consultivos como deliberativos, nos quais é prevista certa permanência no tempo. São compostos por representantes do poder público e da sociedade civil, esta podendo ser dividida em diferentes segmentos. Os conselhos têm como finalidade incidir nas políticas públicas de determinado tema, e suas atribuições variam nos diversos contextos (TEIXEIRA; SOUZA; LIMA, 2012, p. 14-15).
Conferências de Políticas Públicas	São eventos que ocorrem com periodicidade específica (geralmente bianual) nos quais as principais questões e direcionamentos normativos de áreas temáticas em políticas públicas são determinadas. As conferências ocorrem geralmente nos três níveis de governo, municipal, estadual e nacional, sendo que, a cada nível, problemáticas correlatas são discutidas e, conforme o avançar das negociações, levadas ao próximo nível. A participação é aberta ao público, ainda que, em geral, nos níveis estadual e nacional, apenas delegados escolhidos no âmbito das conferências do nível anterior tenham poder de voto (PIRES; VAZ, 2012, p. 11).
Ouvidoria Pública	Uma ouvidoria pública atua no diálogo entre o cidadão e a Administração Pública, de modo que as manifestações decorrentes do exercício da cidadania provoquem contínua melhoria dos serviços públicos prestados (BRASIL, 2018).
Audiências Públicas	Audiências públicas são encontros públicos presenciais, promovidos pelo governo em torno de temáticas específicas, com o objetivo de discutir aspectos concernentes a uma determinada política, sendo aberta a participação dos indivíduos e grupos interessados. É muito comum, por exemplo, a realização de audiências públicas na área ambiental, quando, em geral, o governo está obrigado a analisar os impactos não apenas ambientais, mas também sociais, de determinados projetos e, por isso, resolve consultar a sociedade acerca de suas principais opiniões e demandas para o caso específico (PIRES; VAZ, 2012, p. 13).
Consultas Públicas	As consultas públicas são instrumentos bastante semelhantes às audiências públicas, principalmente no que tange à compreensão das principais demandas e reclamos da sociedade em questões bastante específicas. No entanto, a principal diferença da consulta pública é que sua estruturação não se dá presencialmente, mas através de ferramentas de votação e colaboração a distância, como <i>internet</i> e telefone. <i>Grosso modo</i> , é possível observar sua utilização relativamente frequente por parte de agências reguladoras e também na área da saúde (PIRES; VAZ, 2012, p. 13).
Mesas de Negociação ou Mesas de Diálogo	Essa nova interface estabelecida entre os âmbitos do Estado e da sociedade constitui, via de regra, iniciativa do próprio governo em resposta à representação e/ou demandas de entidades ou movimentos sociais com fins de solucionar eventuais e/ou potenciais conflitos. Esse tipo de experiência tem caráter de ineditismo no país (PIRES; VAZ, 2012, p. 12).
Plano Plurianual (PPA) participativo	O PPA é um relevante instrumento de planejamento público, parte do processo orçamentário previsto na Constituição de 1988 – conjuntamente a outros dois elementos, sendo a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Elaborado de quatro em quatro anos (ao contrário dos outros dois instrumentos, que são elaborados anualmente), perfaz e define toda a perspectiva de desenho e planejamento público em termos de desenvolvimento de programas e políticas (PIRES; VAZ, 2012, p. 12).

FONTE: Adaptado de PIRES; VAZ (2012); TEIXEIRA; SOUZA; LIMA (2012); BRASIL (2018).

Importante ressaltar que cada um dos mecanismos de participação se configura conforme o contexto e de formas variadas, entretanto, fornecem possibilidades de participação

da sociedade brasileira nos processos de definição das políticas públicas, transparência e controle da ação estatal.

2.1.4 Administração Pública Deliberativa: uma alternativa de gestão para o desenvolvimento do Estado

A Administração Pública Deliberativa guarda relação com os pressupostos teóricos da Democracia Deliberativa caracterizando-se por ser um modelo de gestão fundamentado na democracia e com capacidade para responder aos desafios das complexidades contemporâneas. Logo, consiste em “... preparar a administração para resolver problemas complexos e para equilibrar as diversas perspectivas que conformam a sociedade atual” (BRUGUÉ, 2014, p. 54, tradução nossa)⁴.

Do mesmo modo, “... é uma aposta política na transformação progressista e progressiva da administração pública” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 5) tendo como método de governo a participação social ou cidadã. Esta forma de participação considera a qualidade ao invés da quantidade e prioriza a inteligência ao invés da rapidez. A eficácia das decisões depende da inteligência coletiva e, para tanto, é necessário “... introduzir critérios na definição das políticas públicas, tarefa que requer tempo” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 10).

A participação cidadã enquanto método de governo interpela “... como governa quem governa” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 12), prevê limites nas responsabilidades e não a transferência delas. Tem consciência de que as decisões são tomadas pelo governo, porém antes disto é preciso informar, consultar e ouvir as pessoas gerando diálogo coletivo e munindo as decisões de inteligência (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015). Assim, a Administração Pública Deliberativa representa um novo modelo de desenvolvimento e relações entre o Estado e a sociedade, pois está fundamentada em governar com as pessoas e não apenas para as pessoas (BRUGUÉ, 2014).

Esse modelo de administração defende a necessidade de reinventar a democracia, considerando o enfraquecimento das formas tradicionais de se fazer política devido à falta de capacidade dos governos em governar e dos cidadãos em governar os governos. A estas incapacidades são atribuídas, respectivamente, a sujeição da política ao poder econômico que

⁴ “... preparar a la administración para resolver problemas complejos y para equilibrar las diversas perspectivas que conforman la sociedade actual” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

detém o comando da situação e, a passividade e poder de influência limitado dos cidadãos na vida política do país (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

Por conseguinte, é fundamental recuperar a boa política, tendo em vista que “sem política não somos capazes de construir algo em comum, nem lidar com os conflitos que inevitavelmente atravessam as nossas sociedades” (BRUGUÉ, 2011, p 158, tradução nossa)⁵. É preciso incorporar novos conhecimentos, a fim de gerar inteligência coletiva para abordar a complexidade dos conflitos cada vez mais difíceis de controlar. Para tanto, é essencial democratizar as políticas públicas e fazer uso do diálogo social para ampliar o bom desempenho da administração pública (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

Para Brugué (2011), a política existe por conta dos conflitos entre interesses e opiniões diferentes. As dificuldades decorrentes disto devem ser discutidas em um espaço público participativo em que as decisões são tomadas e os projetos de interesse coletivo são construídos, visando gerir o bem comum. Assim, a política torna-se essencial para a convivência, sendo o meio pelo qual o futuro é moldado e não apenas uma forma de resolver os problemas da sociedade.

A essencialidade do método participativo está no desenvolvimento de novas capacidades administrativas, a fim de que os governos tenham condições “... de melhor comunicar os seus planos, objetivos e metas, tanto internamente, no âmbito da administração pública, como na sociedade” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 9). Este método tem interesse na sociedade em que pretende intervir e no estímulo da inteligência em nível interno, promovendo um ambiente que tende a inovação substantiva (TARRAGÓ, 2015).

Na concepção interna tal inovação está relacionada com a capacidade de um governo em deixar de tratar o servidor público como uma ‘coisa’ destituída de sua humanidade. Sob a ótica externa, refere-se à capacidade de um governo em reconhecer o cidadão como sujeito de direitos. Partindo do princípio de que nenhuma realidade está concluída, a possibilidade de manifestação da inovação substantiva está relacionada com o ambiente que, quanto mais deliberativo for, maior a possibilidade dos envolvidos em se restabelecer enquanto sujeitos (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a). Assim, é premente

⁵ “Sin política no somos capaces de construir nada en común, ni tampoco de abordar los conflictos que, inevitablemente, entrecruzan nuestras sociedades” (BRUGUÉ, 2011, p. 158).

apostar em habilidades relacionais (de natureza tecnopolítica) das novas gerações de dirigentes e servidores públicos em formação, como também na capacidade de aprendizagem institucional decorrente tanto da inteligência coletiva já instalada em nossas repartições públicas como das práticas participativas e deliberativas já em uso no seu interior (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 5).

As administrações inovadoras precisam estar assentadas na capacidade de transformar o diálogo como base de sustentação de seu funcionamento. Nesta direção, Brugué (2014) expõe a respeito da necessidade de construir uma administração inteligente cujo caminho é o diálogo como facilitador para “... o intercâmbio de perspectivas e recursos entre as diferentes partes da administração e entre a administração e seu entorno” (BRUGUÉ, 2014, p. 54, tradução nossa)⁶. É por meio do diálogo, comunicação e colaboração que se aprende a trabalhar, conviver e gerar políticas compartilhadas. Assim, a Administração Pública Deliberativa está centrada nos seguintes princípios básicos: diálogo, mediação, confiança e persuasão.

A singularidade da Administração Pública Deliberativa está centrada no diálogo, pois é quem garante o exercício da escuta, da participação, da transparência e da confiança. Para Brugué (2014) é imprescindível dotar a administração de capacidade para falar e dialogar, pois disto depende a convivência e o compartilhamento de produtos. É essencial que exista diálogo “entre a administração e seus cidadãos, entre os diferentes departamentos de uma mesma administração, e entre as administrações de diferentes instituições” (BRUGUÉ, 2014, p. 56, tradução nossa)⁷.

Igualmente importante é fornecer informações compreensíveis sobre uma política pública, por isso é fundamental a conformidade entre comunicação e diálogo para garantir o direito de todos a informação. Assim, o diálogo estimula a inteligência administrativa gerando mudanças e novos conhecimentos, pois “... uma administração que fala é uma administração que pensa, e uma administração que pensa é uma administração capaz de mudar, transformar e gerar novos conhecimentos” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 27).

Uma administração deliberativa precisa ser articulada e intermediada por um líder que fomenta o diálogo, a mediação e que tenha habilidades relacionais. Este tipo de liderança identifica os problemas e articula soluções provocando a colaboração dentre todos que tenham algo a dizer a respeito. Deste modo, a liderança deve ser exercida no centro da rede e o líder

⁶ “... el intercambio de perspectivas y recursos entre las diferentes partes de la administración y entre la administración y su entorno” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

⁷ “entre la administración y sus ciudadanos, entre los diferentes departamentos de una misma administración, y entre las administraciones de distintas instituciones” (BRUGUÉ, 2014, p. 56).

deve ser responsável por gerar confiança, conduzir deliberações, provocar, articular e aproveitar os diálogos (BRUGUÉ, 2014).

Para isso é preciso produzir “... confiança nas pessoas, acreditar na própria organização e capacidade para assumir o risco e a incerteza” (BRUGUÉ, 2014, p. 60, tradução nossa)⁸. Assim, é essencial reduzir a hierarquia interna, democratizar as decisões, substituir o líder autoritário pelo mediador. Um bom líder é aquele “... capaz de escutar, de seduzir, de aproveitar o talento e o conhecimento daqueles ao seu redor. Trata-se de uma liderança humilde, mas poderosa, forte e intensa” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 29).

O conceito de confiança parte do entendimento de que uma organização é composta pela soma de suas partes e que é necessário integrá-las, a fim de se obter um resultado coletivo. A integração destas partes deve acontecer a partir da colaboração, da comunicação e do diálogo e, para tal, um dos requisitos básicos é a confiança. Identificam-se três momentos para se produzir confiança: criação (formação), implementação e consolidação (BRUGUÉ, 2014).

... é necessário estimular a formação da confiança através do cálculo; quer dizer, informando as diferentes partes os custos e os benefícios da relação que se inicia. Uma vez superado este primeiro momento, em segundo lugar, chega a hora da implementação. Nesta segunda etapa, a compreensão entre as diferentes partes é crucial: a confiança não pode se desenvolver se não são compreendidos os objetivos e as formas de atuar dos outros. Finalmente, a confiança se consolidará quando a compreensão seja sucedida pela identificação entre as partes; quando estas sintam que formam parte de um mesmo projeto, que disponham de um objetivo comum e que compartilhem um mesmo estilo de fazer as coisas (BRUGUÉ, 2014, p. 58, tradução nossa)⁹.

Para que a confiança seja construída é preciso uma administração transparente e que promova fácil acesso a todos os setores e servidores da instituição dos objetivos e informações disponíveis. Os servidores devem ser transformados “... em figuras conciliatórias com capacidade de seduzir, estimular, conquistar, atrair e cativar os demais” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 29). É desta forma que se constrói confiança e se trabalha de maneira colaborativa.

⁸ “... confianza en las personas, creer en la propia organización y capacidad para asumir el riesgo y la incertidumbre” (BRUGUÉ, 2014, p. 60).

⁹ “... es necesario estimular la formación de la confianza a través del cálculo; es decir, dando a conocer a las diferentes partes los costes y los beneficios de la relación que se inicia. Una vez superado este primer momento, en segundo lugar, llega la hora de la implementación. En esta segunda etapa, la comprensión entre las diferentes partes es crucial: la confianza no puede desarrollarse si no se comprenden los objetivos y las formas de actuar de los otros. Finalmente, la confianza se consolidará cuando la comprensión le suceda la identificación entre las partes; cuando éstas sintam que forman parte de un mismo proyecto, que disponen de un objetivo común y que comparten un mismo estilo de hacer las cosas” (BRUGUÉ, 2014, p. 58).

Ainda é preciso persuadir, convencer os servidores públicos de seu papel enquanto definidores de políticas e não apenas executores ou responsáveis técnicos, assim como que as administrações devem ser organizações para pensar, aprender, coletivizar, socializar e colaborar. Convencer de que “... o diálogo é a pedra angular do sucesso de nossas administrações públicas, e que só depende de nós mesmos caminhar em direção à inteligência coletiva e à inovação institucional” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 29).

Por fim, a Administração Pública Deliberativa observa, planeja e desenvolve políticas públicas sob perspectiva transversal e de forma intersetorial, quesitos fundamentais para a implementação desta forma de administração. O trabalho intersetorial desenvolvido em redes incorpora tanto o diálogo quanto a interação como características de funcionamento. As redes organizacionais representam uma estrutura capaz de lidar com a complexidade e a diversidade da sociedade atual (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014).

Por meio desta forma de trabalhar – inter-relacionada, transversal – é possível ser mais eficaz nas respostas a problemas complexos. É possível trabalhar junto, superando o trabalho isolado mesmo que muito eficientemente desenvolvido. É possível eliminar a superposição de tarefas, propondo atividades que prevejam uma atuação conjunta e compartilhada (SANDIM, 2012, p. 43).

Nesse contexto, a Administração Pública Deliberativa surge como uma nova proposta de governança da coisa pública, tendo em vista que a complexidade e a diversidade da sociedade atual exigem uma forma mais complexa de se governar. De acordo com Brugué (2014, p. 54, tradução nossa)¹⁰ é “um modelo que pretende transformar a essência segmentadora e tecnocrática da administração tradicional. Uma nova lógica para fazer frente aos desafios de nossas atuais comunidades”.

Para Brugué (2014), a administração tradicional representada pela Nova Gestão Pública está voltada para a eficiência instrumental cujo princípio básico é melhorar a gestão por meio de um conjunto de medidas modernizadoras, fundamentadas nas práticas gerenciais. Nesta direção permanece fiel a burocracia mantendo rigidez, falta de diálogo e racionalismo, ou seja, é “... um instrumento incapaz de pensar e, portanto, sem possibilidade de tomar decisões inteligentes” (BRUGUÉ, 2014, p. 54, tradução nossa)¹¹. Ao enfatizar apenas a administração, considerada grande e ineficiente, deixa de lado sua característica fundamental

¹⁰ “Un modelo que pretende transformar la esencia segmentadora e tecnocrática de la administración tradicional. Una nueva lógica que llega para hacer frente a los retos de nuestras actuales comunidades” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

¹¹ “... un instrumento incapaz de pensar y, por lo tanto, sin posibilidad de tomar decisiones inteligentes” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

que é a “... melhora das condições de vida dos cidadãos” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 26). Assim,

Se o gerencialista tende a se comportar como um falante contumaz e empedernido, a administração deliberativa tende a ser seu antípoda, pois é uma ouvinte atenta a todas as formas de expressão e de comunicação – dentre estas, o próprio silêncio – do “outro”. Se o primeiro não faz questão, ou até rejeita os contatos com o que julga inferior ou pouco digno de atenção, a segunda, ao contrário, tem como premissa a necessidade de estar sempre próxima, com vistas a escutar e sentir, de forma profunda, os anseios do outro. São duas matrizes de pensamento ético-político que condicionam delineamentos distintos de administração: uma que fala muito e outra que escuta muito; uma centrada no verticalismo e outra no horizontalismo (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a, p. 13).

Os elementos comparativos expressos no QUADRO 3, permitem uma visão analítica das principais diferenças entre os dois modelos de Administração Pública.

QUADRO 3 - ELEMENTOS COMPARATIVOS DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GERENCIALISMO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA
Autoridade	Confiança
Estrutura vertical	Estrutura horizontal
Competência técnica	Competência relacional
Dependência	Autonomia
Foco nos resultados	Foco nos processos e pessoas
Burocratização	Deliberação
Informação	Argumentação e diálogo
Negação dos conflitos	Negociação e mediação dos conflitos
Abordagem setorial	Intersetorial e transversal
Competição	Colaboração/cooperação

FONTE: REDE DE ESCOLAS (2015).

A principal característica do gerencialismo está relacionada a administração com base na burocracia, foco nas estruturas, competências técnicas, processos de trabalho, atingimento de metas e resultados quantitativos. Já a Administração Pública Deliberativa está centralizada nos cidadãos e na transparência, tendo como propósito solucionar os problemas da coletividade, priorizar pessoas e não a burocracia.

Enquanto a Administração Pública Deliberativa está fundamentada na confiança, por meio da qual os gestores exercem uma liderança não autoritária com base na argumentação, participação e diálogo, o gerencialismo institui a autoridade, racionalidade e impessoalidade. Os gestores gerencialistas possuem características centralizadoras e tecnocratas buscando soluções técnicas para os problemas sem pensar nas condições sociais e humanas, ou seja, são apenas resolvedores de problemas.

No que se refere à estrutura, o gerencialismo é verticalizado gerando competição entre os servidores públicos, setores e instituições contribuindo para uma abordagem setorializada, fragmentada e isolada das políticas públicas. A estrutura deliberativa é horizontal o que permite maior autonomia dos servidores públicos, identifica e otimiza potencialidades, prioriza as competências relacionais, habilidades individuais e coletivas a favor do bem comum, favorecendo a construção da inteligência coletiva.

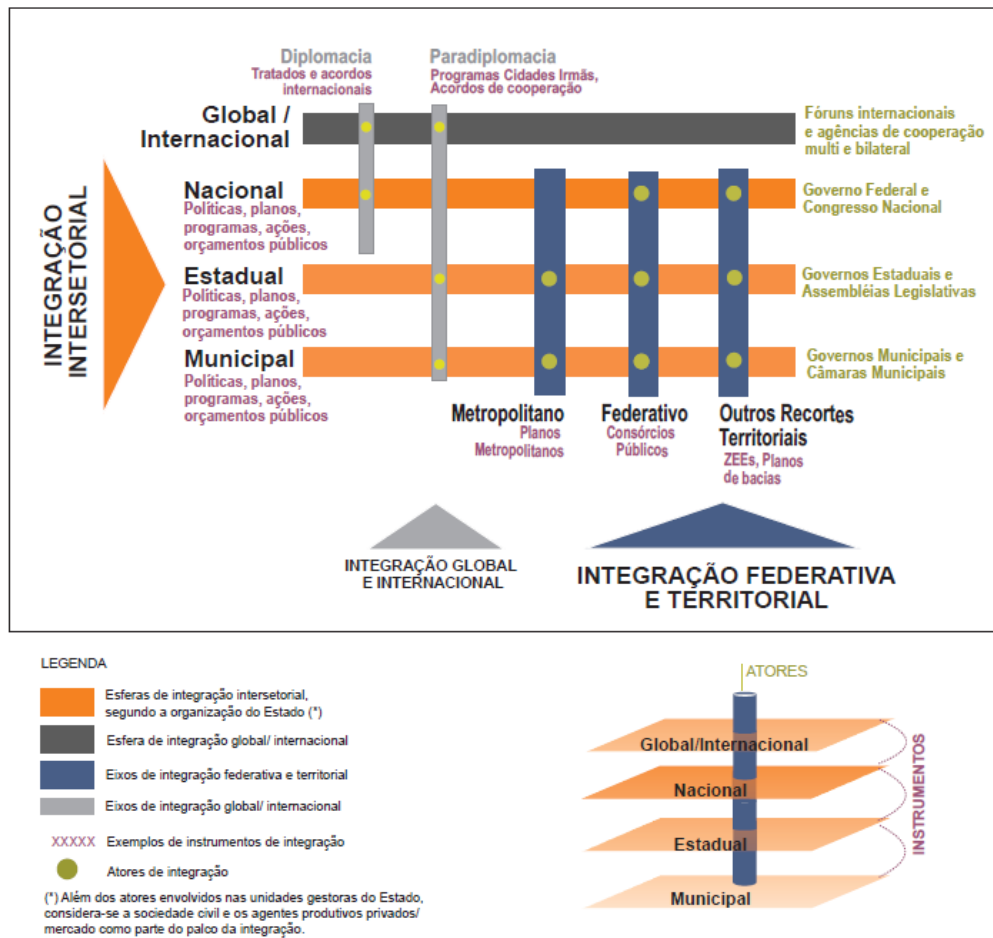
2.2 INTERSETORIALIDADE E TERRITORIALIDADE NAS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL

As políticas públicas podem ser definidas como ações provenientes de escolhas do governo, o qual “... dado o uso das atribuições que lhe são conferidas, deve representar e atender os anseios do Estado, pensando estrategicamente e agindo de modo planejado para o bem público” (SILVA; BASSI, 2012, p. 17). Ou ainda, como “... um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social” (SARAVIA; FERRAREZI, 2006, p. 29).

As políticas públicas englobam um conjunto de ações e intervenções do Estado cujo impacto reflete nas relações sociais, promoção da redução das desigualdades regionais e exclusão social. São exemplos as políticas de assistência social, cultura, educação, habitação, meio ambiente, saúde, transporte, entre outras. Dentre os atores responsáveis pelo conjunto de processos que garante as políticas públicas estão os servidores públicos que, estando na centralidade das ações, utilizam-se de seu papel político e conhecimentos técnicos para planejar, implementar, executar e monitorar as ações do Estado que visam a cidadania.

A integração das políticas públicas acontece por meio de instâncias nas quais atuam atores e instrumentos utilizados nesta integração. No Diagrama de Integração de Políticas Públicas, disposto na FIGURA 1, têm-se tais instrumentos que se caracterizam por políticas, planos, programas, ações e demais atividades desenvolvidas pelas diferentes esferas de governo (LOPES, 2016). No âmbito da integração intersetorial “esses instrumentos é que dão concretude institucional, visibilidade e trânsito ao processo de formulação e implementação das políticas, numa perspectiva integradora” (LOPES, 2016, p. 56).

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



FONTE: LOPES (2016).

A adoção da intersetorialidade no âmbito das políticas públicas vem sendo discutida há algum tempo, porém, obstáculos são encontrados no que se refere à cultura institucional tendo em vista a fragmentação dos problemas sociais e isolamento dos atores envolvidos em meio a técnicas setoriais. Impulsionadas por instituições governamentais e segmentos populacionais, as práticas intersetoriais precisam transcender os modos segmentados da organização do Estado (KANUFRE, 2017).

A dinâmica da intersetorialidade acontece por meio de arranjos organizados em processos de descentralização, atuação em redes interinstitucionais, transversalidade das ações e coordenação intersetorial. As principais características são a integração; a articulação de saberes, setores distintos, organizações e processos; a coletividade em prol de transformações; o compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações; a participação; a complexidade dos problemas e relações sociais; e, a horizontalidade. Desse modo, a intersetorialidade é vista

como um novo paradigma de gestão que propicia o enfrentamento da realidade complexa, assim como a inclusão de grupos sociais a margem de seus direitos (KANUFRE, 2017).

2.2.1 Intersetorialidade nas Políticas Públicas: conceitos e características

A intersectorialidade é um tema que compreende significados e sentidos amplos, com possibilidades diversas de aplicação no âmbito das políticas públicas e das organizações. É importante observar que a estrutura da administração pública diz respeito à integração de temas diversos, com destaque para as horizontalidades das esferas governamentais (LOPES, 2016).

Uma forma de pensar a intersectorialidade está relacionada à produção do conhecimento científico e seus termos correspondentes, como a transdisciplinaridade ou a transversalidade das ações governamentais (PIRES, 2016). O primeiro termo refere-se “... ao que está, ao mesmo tempo, entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de todas as disciplinas” (NICOLESCU, 2012, p. 1), com vistas à compreensão da realidade por meio da unidade do conhecimento.

Já a transversalidade diz respeito à maneira de ver os diferentes aspectos da realidade num contexto específico, contribuindo para a melhoria da fragmentação das áreas do conhecimento (CORNEJO, 2007). Trata-se de um mecanismo interno de atuação das organizações que tem influência apenas nos objetivos, planejamento e avaliação das políticas. Tem como principal característica a introdução de assuntos “... que não podem ser determinados verticalmente e que não correspondem a objetivos específicos de um setor ou organização, mas que se busca que sejam assumidos por todos” (SILVEIRA et. al., 2016, p. 2016).

Assim, o conceito de transversalidade nos leva a definição de temas transversais, importantes para os eixos de articulação e desenvolvimento de um grupo populacional, introduzindo-os no cotidiano e nas tomadas de decisões (CORNEJO, 2007). Os temas são “... oriundos de problemas complexos, não integrados nas áreas convencionais, como saúde, educação, meio ambiente, de forma a estarem presentes em todas elas” (FÉLIX, 2013, p. 120).

Nesse contexto, pode-se dizer que a intersectorialidade é uma expressão da transdisciplinaridade cuja origem está na teoria da complexidade. É preciso ir além da

fragmentação do conhecimento e de saberes, buscando uma nova compreensão da realidade e da diversidade por meio da complexidade (INOJOSA, 2001), entendida como

o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes entre si. Por isso, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (MORIN, 2000, p. 38).

No conceito de Edgar Morin (2000), o sistema é visto na perspectiva do todo, pois “é das relações das partes que surgem novas potencialidades, que também as retroalimentam, estimulando-as a expressar sua individualidade” (JUNQUEIRA, 2000, p. 36-37). Deixa-se de valorizar a estrutura linear para se considerar a complexidade dos fenômenos e dos princípios, privilegiando as redes de relações. Assim, a realidade torna-se complexa e autoproduzida, propiciando “... a construção de um saber que não apenas integra as políticas sociais, mas as transcende ... para formular uma nova prática, um novo saber ...” (JUNQUEIRA, 2000, p. 38).

De acordo com Inojosa (2001), os termos intersetorialidade e transetorialidade podem ser encontrados na literatura com um mesmo significado: “a articulação de saberes e experiências para a solução sinérgica de problemas complexos” (INOJOSA, 2001, p. 103). A ideia de sinergia está relacionada com a integração de programas e projetos governamentais e na avaliação de seus resultados, tendo como ponto central a base regional e populacional.

Para a autora, a perspectiva de trabalho intersetorial é muito mais que unir projetos formulados e realizados de forma setorial ou que, eventualmente, contam com algum diálogo no momento de sua formulação ou avaliação. Trata-se de algo maior que implica direta ou indiretamente nas ações do Estado (INOJOSA, 2001). Para tanto, quatro aspectos básicos são necessários: “... mudança de paradigma; projeto político transformador; planejamento e avaliação participativos e com base regional; atuação em rede de compromisso social” (INOJOSA, 2001, p. 106).

As “... coisas separadas ou itens isolados não dão conta de promover qualidade de vida, de fomentar o desenvolvimento, de superar a exclusão social” (INOJOSA, 2001, p. 103). Ainda assim, o aparato governamental reflete a desarticulação de saberes, conhecimentos e instituições; nem sempre está atento as vulnerabilidades e interesses que identificam a população, pois se preocupa com os problemas de forma isolada. É evidente que despontam queixas relativas aos resultados das políticas e ações do governo, alusivas a incompatibilidade de sua organização, segmentada e desarticulada com as necessidades e expectativas da população (INOJOSA, 2001).

Nesse contexto, Inojosa (2001) define intersetorialidade como

a articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas. Trata-se, portanto, de buscar alcançar resultados integrados visando a um efeito sinérgico. Transpondo a ideia de transdisciplinaridade para o campo das organizações, o que se quer, muito mais do que juntar setores, é criar uma nova dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional (INOJOSA, 2001, p. 105).

Junqueira et. al. (1997) menciona que a estrutura de governo segmentada corresponde à especialização de saberes, funções e formas de intervenção em detrimento as necessidades e perspectivas da população. A tendência é tratar os problemas e o cidadão de forma fragmentada e desarticulada, promovendo a execução dos serviços setorialmente e desconsiderando a interrelação do planejamento das ações e projetos.

Para o autor, a intersetorialidade refere-se ao reconhecimento dos indivíduos e grupos populacionais, valorizando suas características e especificidades. As prioridades de organização e atuação definem-se por meio de problemas oriundos da população, com ações integradas em vários setores e que pressupõe a articulação entre descentralização e intersetorialidade (JUNQUEIRA et. al., 1997). Nesta lógica, a intersetorialidade pode ser conceituada como “... uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual aos desiguais” (JUNQUEIRA, 2000, p. 42).

Outra maneira de se pensar a intersetorialidade está relacionada à constatação de que os problemas sociais possuem características peculiares e variadas, que transpassam a setorialidade burocrática da ação governamental. Um dos desafios está na composição de arranjos e instrumentos específicos das políticas públicas que transcendam as estruturas administrativas setorializadas, produzindo articulação e participação dos atores envolvidos na execução de tais políticas (PIRES, 2016).

Nesse aspecto, os arranjos de uma política pública estão relacionados ao “... modelo de governança implícito na sua implementação” (PIRES, 2016, p. 73). Também definem os atores envolvidos, assim como, os papéis de cada um deles e a forma de interação “... na produção de uma ação, plano ou programa governamental específico” (PIRES, 2016, p. 73). Ademais, “... permitem a construção da visão integral da política pública para além das percepções setorializadas” (PIRES, 2016, p. 73).

Já os instrumentos específicos complementam os arranjos, provendo a sustentação e organização das relações intersetoriais na implementação de uma política. Em conjunto,

arranjos e instrumentos são responsáveis “... pela promoção, manutenção e revisão de formas de interação entre atores diversos no processo de produção da ação governamental” (PIRES, 2016, p. 72).

Para Machado (2008), a intersetorialidade desenvolve-se por meio de “... processos organizados e coletivos, e de ações deliberadas que pressupõe o respeito à diversidade e as particularidades dos atores envolvidos” (MACHADO, 2008, p. 1). Orientada para a articulação entre sujeitos de diversos setores com distintos saberes e poderes configura-se como uma nova maneira de trabalhar e construir políticas públicas. Políticas estas que devem possibilitar o enfrentamento de problemas e produzir efeitos significativos para a população, envolvendo a criação de espaços para a comunicação e negociação de conflitos, com o propósito de potencializar os resultados de suas ações (MACHADO, 2008).

As ações intersetoriais evidenciam atuação na intervenção e na participação da resolução de questões complexas, possibilitando a superação da fragmentação do conhecimento e das estruturas sociais. Tais ações estabelecem articulações entre parcelas da sociedade, parceiros instituídos e serviços interdependentes, buscando a completude de sua atuação (MACHADO, 2008). Neste sentido, o maior desafio está em desenvolver o trabalho intersetorial em rede “... cuja prática requer articulações, ações complementares, relações horizontais entre parceiros e interdependência de serviços para garantir a integralidade das ações” (MACHADO, 2008, p. 6).

Para tanto, no desenvolvimento de uma ação intersetorial e na construção de projetos é fundamental que os atores envolvidos aprendam “... a dar espaço para o outro e respeitar os diferentes ritmos e dinâmicas” (MACHADO, 2008, p. 3). Nesta forma de atuação, o poder deve ser compartilhado para alcançar a “... flexibilidade, sinergia, cooperação mútua, abertura de espaços democráticos de participação” (MACHADO, 2008, p. 3-4). Além do mais, baseia-se “... no reconhecimento do não conhecimento, da insuficiência do que já é sabido, da necessidade de criar novas alternativas, que dependem de outros olhares, outros saberes, outras forças” (MACHADO, 2008, p. 4).

As possibilidades da intersetorialidade enquanto prática de gestão, implicam no compartilhamento das decisões entre instituições e diferentes setores governamentais que atuam na formulação, implementação e acompanhamento das políticas públicas. Igualmente, prezam pelo cidadão em sua totalidade, assim como, em suas necessidades coletivas e individuais (MACHADO, 2008). Desse modo,

A intersectorialidade envolve a expectativa de maior capacidade de resolver situações, de efetividade e eficácia, pois em todas as experiências reconhece-se claramente que ela se constrói sobre a necessidade das pessoas e setores de enfrentar problemas concretos. São as questões concretas que mobilizam as pessoas; são elas que criam o espaço possível de interação e ação (MACHADO, 2008, p. 3).

Para a gestão pública, a intersectorialidade é um dos temas mais importantes, embora pouco utilizado e sem uma teoria de apoio totalmente desenvolvida na qual se possa fundamentar a estrutura de análise. Alguns possíveis campos de aplicação e premissas são sugeridos, entretanto, é preciso um ponto de partida que possa enriquecer a prática (CUNILL-GRAU, 2005).

De acordo com Cunill-Grau (2016), a intersectorialidade refere-se à integração de distintos setores governamentais, com vistas “... à resolução de problemas sociais complexos cuja característica fundamental é a multicausalidade” (CUNILL-GRAU, 2016, p. 36). Também requer o atendimento às necessidades sociais de forma articulada, com origem nas causas complexas e relacionadas entre si.

A autora conceitua intersectorialidade a partir de duas bases: uma política e outra técnica. A primeira refere que “... todas as políticas públicas que buscam estratégias globais de desenvolvimento, tais como a mudança na qualidade de vida da população, devem ser planejadas e executadas intersectorialmente” (CUNILL-GRAU, 2005, p. 1, tradução nossa)¹². Tal base consiste nas especialidades do conhecimento ou setores da organização governamental como, por exemplo, educação e saúde (CUNILL-GRAU, 2005).

Já a segunda “... consiste na ideia de que criar melhores soluções (que a setorialidade) permite o compartilhamento dos recursos em todos os setores” (CUNILL-GRAU, 2005, p. 2, tradução nossa)¹³, ou seja, a base técnica diz respeito a ação coletiva, articulação entre os setores público, social e de mercado. Importante destacar, também, os elementos básicos que fazem parte dos dois conceitos: integração de processos; inclusão de um plano de ação para sua implementação; e, comunidade, no sentido de compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações (CUNILL-GRAU, 2005).

A ação intersectorial torna-se possível quando os problemas a serem solucionados não podem ser atendidos de forma setorial. Neste caso, acontece quando são identificadas as seguintes situações: problemas que vão além da competência de uma única esfera pública,

¹² “... se traduce en la asunción de que todas las políticas públicas que persigan estrategias globales de desarrollo, tales como la modificación de la calidad de vida de la población, deben ser planificadas y ejecutadas intersectorialmente” (CUNILL-GRAU, 2005, p. 1).

¹³ “... consistente con la idea de que crea mejores soluciones (que la sectorialidad) porque permite compartir los recursos que son propios de cada sector” (CUNILL-GRAU, 2005, p. 2).

projetos em que envolvem a cidade como um todo, implementação de políticas sociais descentralizadas e centralização ou coordenação de políticas sociais (CUNILL-GRAU, 2005).

É essencial a definição do nível de governo que terá por responsabilidade a gestão das políticas públicas integradas. Neste sentido, fatores de decisão devem ser empregados como a natureza da política pública e o grau de inclusão no desenvolvimento da política (CUNILL-GRAU, 2005).

Por fim, a intersetorialidade é compreendida como reflexão e ação de instituições que privilegiam “... a construção e troca de saberes coletivos” (GÓIS, 2013, p. 129). Para tanto, depende de uma abordagem na qual se considera a pluralidade dos problemas e relações sociais e, também, da “... valorização da participação coletiva, do controle social das políticas e da consolidação dos direitos sociais” (GÓIS, 2013, p. 129). Neste âmbito, a intersetorialidade é caracterizada pela definição das ações a serem desenvolvidas, indicação dos responsáveis por tais ações e por canais de comunicação entre agentes públicos e instituições (GÓIS, 2013).

2.2.2 Intersetorialidade enquanto Modelo de Gestão: limites e possibilidades

As mudanças aplicadas aos modelos tradicionais de governo direcionam para o surgimento de um outro paradigma de gestão cuja referência está centrada no trabalho em redes, fluxos e visões horizontais, e com fundamento na flexibilidade, criatividade e inovação. A atual configuração da administração pública reconhece que é preciso atender demandas por meio da integralidade da gestão da ação pública e especialização do conhecimento (BRONZO, 2007). Tais fatores permitem abordar a intersetorialidade como a “... capacidade das políticas serem responsivas aos problemas identificados, de darem respostas que tenham aderência às necessidades da população ou do território” (BRONZO, 2007, p. 11).

Enquanto modelo de gestão da ação pública, a intersetorialidade possui limites e possibilidades em sua aplicação. O modelo adotado pelas organizações gestoras de políticas públicas tende a variar de acordo com a estratégia institucional, mudanças conjunturais e estruturais, resultados eficientes ou não para um determinado momento histórico e realidade apresentados (SPOSATI, 2006).

Para se compreender o motivo pelo qual a instituição governamental decide pelo trabalho intersetorial, torna-se importante a contextualização de alguns elementos como a questão do território, descentralização, democratização e participação (SPOSATI, 2006). A

articulação destes elementos “... constitui um novo paradigma orientador da modelagem da gestão pública, na medida em que tais termos interagem tanto na estrutura quanto nos processos organizacionais” (PIRES, 2002, p. 8).

Para além da dimensão física, território é um fator de delineamento de vulnerabilidades como desigualdade territorial e socioeconômica; distribuição e acesso a serviços; relações socioculturais, econômicas e políticas; ações do Estado, mercado e sociedade (SPOSATI, 2006). É um elemento importante não somente para o Estado, mas para a sociedade, tendo em vista “... as relações construídas pelos homens que nele vivem” (KOGA, 2002, p. 24).

A integração do território diz respeito a verticalidade e territorialidade de relações entre as diferentes esferas de governo, se desenvolvendo por meio da concepção e execução de políticas, planos, programas, projetos e ações intersetoriais. Já a conexão entre estas esferas acontece em função das configurações territoriais de atuação que podem incluir mais de um município, estado ou região como, por exemplo, áreas metropolitanas, bacias hidrográficas, zonas costeiras (LOPES, 2016).

Em se tratando da questão do território, a causa de atuação intersetorial está nos diferentes espaços das cidades e é determinada por uma população singular, identificada social e territorialmente. É nas cidades que as ações governamentais são articuladas e priorizadas, tendo em vista a interação com as organizações sociais e as estruturas físicas, urbanas e ambientais que as comportam (VALLE, 2008).

Dessa forma, a intersetorialidade com base no território “... não parte de um conceito teórico sobre a realidade, mas exige que a análise de demandas e necessidades seja construída” (SPOSATI, 2006, p. 138). Apresenta aspectos reais que devem ser providos pelo Estado e que, muitas vezes, não são por este reconhecidos e supridos por meio de suas políticas (SPOSATI, 2006). Assim, conhecer o território “... possibilita levantar, além das carências, também as potencialidades do lugar, para o fomento de estratégias específicas da ação pública” (KOGA, 2003, p. 258).

Em territórios vulneráveis, a intersetorialidade é aplicada considerando a desigualdade socioeconômica expressa nas cidades devido à segregação espacial. O modelo de gestão intersetorial utilizado pode, simultaneamente, potencializar resultados e isolar determinados grupos de pessoas. Neste caso, é importante a escolha do modelo a ser utilizado, que deve estar associado à gestão da cidade e inter-relacionado ao todo (SPOSATI, 2006).

A análise e ação no território precisam estar estruturadas na dinâmica da cidade e da sociedade (SPOSATI, 2006), tendo em vista que é na cidade que se desenvolve as relações

socialmente construídas e na qual acontece a integração das políticas públicas. Logo, a intersectorialidade apresenta interfaces com várias dimensões que acabam por regular as relações entre os segmentos sociais, estabelecendo uma nova forma para a gestão das políticas públicas cujo viés está na população e nos problemas localizados em determinados territórios (JUNQUEIRA, 1998).

Os critérios físicos e as vulnerabilidades do território e da população determinam quais serviços são necessários e, também, as formas de atuação das instituições governamentais. Define-se, então, um novo gerenciamento da cidade que preza pelo reconhecimento de problemas, soluções integradas, proximidade com as necessidades e prioridades dos cidadãos e a busca da garantia de seus direitos (JUNQUEIRA, 1998).

Dessa maneira, no âmbito da territorialidade, a intersectorialidade é definida como um caminho estruturador de novas respostas e demandas para as políticas públicas, tendo em vista que um novo resultado pode ser produzido e direcionado “... para as possibilidades de inclusão e de extensão do reconhecimento da cidadania e do direito à cidade para todos” (SPOSATI, 2006, p. 140).

Os projetos propostos de forma intersectorial, com ênfase na territorialidade, são vistos como geradores de reconhecimento da cidadania. Para o desenvolvimento da estratégia de uma intersectorialidade democrática e que busque a consolidação de direitos, é fundamental a compatibilização dos seguintes princípios de gestão: gradualidade, heterogeneidade e convergência (SPOSATI, 2006).

A gradualidade refere-se à atuação por etapas ou metas e, mesmo que o resultado não seja o desejado, a situação da realidade passa por alguma alteração. A heterogeneidade condiz com a dificuldade em combinar heterogeneidade e homogeneidade, ou seja, em uma política não se pode ser bem-sucedido se não houver a inclusão de alguma particularidade. A convergência resulta da integração das áreas de contato de uma ação coletiva e integrada que cause alterações culturais nos agentes institucionais (SPOSATI, 2006).

A intersectorialidade terá maior efetividade se compatibilizada à descentralização do território e instituída para a integração de determinada área de abrangência. Ou seja, o que determina a atuação intersectorial são as características, demandas e extensão de um território específico, o que pode gerar uma ação em rede (SPOSATI, 2006). Importante sinalizar que rede está ligada “... a interconexão, a interdependência, a conformação necessária para dar conta da complexidade dos processos e da realidade social” (BRONZO, 2007, p. 12).

Os processos de descentralização implicam na transferência de poder, atribuição e função, ou melhor, distribuição de competências entre os entes federados com destaque para a

ordenação mais uniforme do Estado a respeito do território de sua jurisdição (PIRES, 2002). A descentralização é um processo relacionado a centralização do poder de decisão que condiz com a realidade sócio-política do momento (JUNQUEIRA et. al., 1997).

Para Junqueira et. al. (1997), os conceitos de intersectorialidade e descentralização se aproximam, considerando que o primeiro diz respeito ao atendimento das expectativas e necessidades dos cidadãos de maneira integrada e, o segundo, refere-se “... a transferência do poder de decisão para as instâncias mais próximas e permeáveis à influência dos cidadãos” (JUNQUEIRA et. al., 1997, p. 24).

A articulação entre intersectorialidade e descentralização constitui um novo modelo de gestão da ação pública, o qual deve considerar a questão territorial como espaço de interação para a integração e ação intersectorial. Esta lógica permite o estabelecimento de ações em rede que podem incorporar equipamentos públicos, parceiros da sociedade civil, conselhos, organizações não-governamentais e outros, com o objetivo de fortalecer determinados grupos da população (JUNQUEIRA et. al., 1997).

Entretanto, a descentralização do território traz dificuldades para os governos locais como, por exemplo, “... a fragmentação das ações, ausência de mecanismos de enfrentamento dos problemas comuns aos municípios ... ausência de políticas públicas eficazes na resolução de problemas próprios da realidade metropolitana” (ANDRADE; CLEMENTINO, 2010, p. 244). Por consequência, traz o isolamento dos municípios e o distanciamento das ações coletivas, mesmo quando os problemas ultrapassam os limites dos territórios.

Para o enfrentamento dessa problemática, é essencial diferentes atores municipais que apresentem pensamento e ação coerentes para a formulação de políticas públicas, com vistas a um projeto global de cidade. Destaca-se o entendimento atual do papel das cidades enquanto metrópole como parte integrante de uma estrutura global, na qual compreende-se a sua constituição como um todo articulado com relações entre as diferentes partes de sua composição (ANDRADE; CLEMENTINO, 2010).

Nesse âmbito, é preciso compreender a questão metropolitana em todos os aspectos e lugares que a constituem, incluindo as estruturas das administrações públicas. Assim, o maior desafio está na “... estrutura de gestão capaz de viabilizar uma articulação interinstitucional que dê suporte a ação conjunta necessária ao enfrentamento de problemas comuns a mais de um município” (AZEVEDO; GUIA, 2010, p. 261).

A descentralização, enquanto processo de transferência de poder, refere-se à “... transferência de recursos, poderes e responsabilidades para autoridades que representam e têm que prestar contas às populações locais” (TONI; PACHECO, 2005, p. 19). É fator de

democratização quando procura estimular a participação da população nas tomadas de decisões (TONI; PACHECO, 2005) e, também, quando transforma o Estado receptivo às demandas dos cidadãos (PIRES, 2002).

A descentralização passa a constituir um fator importante para estimular a dinâmica participativa, mediante a abertura de canais de comunicação entre usuários e as organizações descentralizadas, permitindo que os primeiros façam chegar suas necessidades a quem tem o poder de decidir (JUNQUEIRA, 1996, p. 28).

A transferência de poder tende a possibilitar abertura de espaços para negociação, o que consiste em maior controle público e responsabilidade por parte dos governos locais. Nesta lógica, a intersectorialidade pode representar avanços na intensificação da participação e na produção de decisões públicas, uma vez que o cidadão, ao participar na formulação de soluções para os problemas reais, tem maior aproximação com as causas dos problemas (PIRES, 2002).

Enquanto a descentralização é condição para a participação na gestão dos interesses coletivos, a participação é um fator que possibilita a descentralização. Assim, a descentralização democrática consiste em ser a forma mais legítima de descentralização, pois busca a participação do cidadão e não apenas a eficiência e transparência dos governos locais (TONI; PACHECO, 2005). Os riscos que envolvem a descentralização democrática estão na limitada capacidade técnica dos governos locais para lidar com problemas complexos devido à falta de recursos financeiros e ausência de agentes públicos preparados para essa tarefa (TONI; PACHECO, 2005).

As mudanças produzidas quando existe a combinação entre descentralização e participação envolvem Estado e sociedade, pois ao mesmo tempo que os governos tendem a abrir canais de participação transformando-se transparentes aos cidadãos, a sociedade se mobiliza para utilizar estes canais a favor de suas demandas (PIRES, 2002). A participação é um aspecto essencial nos processos de abordagem intersectorial tendo em vista sua importância nos arranjos institucionais para a governança pública e, também, a possibilidade de estimular a interação interdisciplinar no desenvolvimento de projetos mais próximos da realidade (KANUFRE, 2017).

A conexão entre descentralização, democratização e participação é a integralidade (PIRES, 2002) como estratégia importante para a promoção da articulação intersectorial, que se traduz num rompimento com o modelo setorial (KANUFRE, 2017). Portanto, "... mesmo que não seja possível atribuir à descentralização um significado de correspondência direta à democratização; a primeira não pode deixar de ser vista enquanto um meio de viabilizar a

segunda” (PIRES, 2002, p. 8).

2.2.3 Intersetorialidade como mecanismo de integração das ações governamentais para o desenvolvimento regional

O desenvolvimento regional, também denominado questão regional, é um tema que encontra pouca repercussão “... nos assuntos da conjuntura econômica e política de uma nação” (MONTEIRO NETO; CASTRO; BRANDÃO, 2017, p. 21). Está relacionado a problemas estruturais que devem ser resolvidos ou superados a longo prazo, pois dependem de uma mudança estrutural e de trajetória na sustentação do desenvolvimento regional. É preciso, então, refletir em direção a esta mudança no que se refere a implementação de políticas, “... acertos e desacertos das estratégias criadas com vistas à construção da mudança estrutural necessária para elevar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento em regiões de atraso socioeconômico” (MONTEIRO NETO; CASTRO; BRANDÃO, 2017, p. 21).

A questão regional brasileira, no decorrer das décadas de 1980 e 1990, passa por uma regressão nas políticas de caráter regional em consequência da redução do papel do Estado como produtor econômico, o que acarreta aumento das disparidades socioeconômicas regionais (MONTEIRO NETO et. al., 2017). As políticas públicas de planejamento, os instrumentos de promoção e estrutura institucional para o desenvolvimento regional são desmanteladas, enquanto o mercado passa a ser o orientador das decisões nacionais e, também, da dinâmica local e regional (AMARO, 2014).

Já no início da década de 2000, com as perspectivas positivas de crescimento da economia mundial, há uma “... retomada da capacidade de intervenção do Estado brasileiro em políticas de desenvolvimento, inclusive as regionais” (MONTEIRO NETO et. al., 2017, p. 40). O Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) e a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) representam um novo paradigma desta intervenção sendo considerados instrumentos de inclusão social e redução das desigualdades regionais. O PAC, criado por meio do Decreto nº 6.025, de 27 de janeiro de 2007, tem como propósito “... aumentar a taxa de acumulação da economia nacional por meio da elevação do investimento público em infraestrutura (rodovias, portos e aeroportos), comunicações e habitação” (MONTEIRO NETO et. al., 2017, p. 41).

A Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), instituída por meio do Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007, tem como finalidade reduzir as desigualdades regionais, atendendo a um dos objetivos fundamentais da Constituição Federal de 1988, inciso III, art. 30, além de promover a equidade no acesso as oportunidades de desenvolvimento e orientar programas e ações federais em âmbito nacional. Ainda que instituída, a PNDR não avança satisfatoriamente por falta de instrumentos de execução na perspectiva orçamentária, organizacional e institucional. Desta forma, a questão regional permanece estagnada em termos de políticas públicas, assim como as instituições governamentais responsáveis pelo desenvolvimento deste trabalho não contam com instrumentos adequados para o enfrentamento das desigualdades regionais, apesar do avanço da temática territorial/regional (COELHO, 2017).

O projeto de desenvolvimento regional deve contemplar as questões econômicas, políticas e sociais, além das diretrizes gerais que orientam a formulação de uma política pública, quais sejam: distribuição de renda, saúde, educação, agropecuária, mineração, transporte urbano, além das especificidades territoriais e espaciais de uma determinada região (COELHO, 2017).

O projeto nacional de desenvolvimento deve fixar claramente quais são seus objetivos e apresentar instrumentos de política econômica pertinentes, informando os limites e os rumos possíveis para a formulação de uma política de desenvolvimento regional coerente. É a partir do projeto nacional que as demais políticas – regionais, temáticas e setoriais – podem encontrar o arcabouço político, instrumental e institucional necessário à sua formulação e execução. Ele constitui o ancoradouro das demais políticas e antecipa a necessidade de compatibilização entre os planos nacional, regional, temático e/ou setorial (COELHO, 2017, p. 67).

O aporte para a análise do desenvolvimento regional está na dinâmica territorial, populacional e econômica expressa na expansão da população das capitais do estado, crescimento da população, fluxos migratórios, formação de cidades, dinamismo da economia, PIB *per capita*, distribuição territorial do PIB. Além da análise do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), que possibilita verificar os avanços nas dimensões que o compõem (renda, longevidade, educação) complementados pelo Índice de Vulnerabilidade Social (IVS), estruturado nas seguintes dimensões: renda e trabalho, capital humano e infraestrutura urbana (MONTEIRO NETO et. al., 2017).

Para o século XXI, apesar dos avanços no desenvolvimento humano e condições de vida da população a partir do ano 2000, os desafios do desenvolvimento regional estão pautados na resolução do *déficit* de infraestrutura social e urbana, especialmente nas Regiões Metropolitanas. É importante observar a existência de um crescimento acelerado de

municípios metropolitanos, embora a concentração de população e riqueza econômica permaneça nas metrópoles que não crescem na mesma proporção, o que define uma nova configuração territorial e fluxos de atividade econômica e populacional. Este quadro reflete em pressões sociais por serviços urbanos de melhor qualidade, principalmente na acessibilidade e mobilidade; recursos para o financiamento do desenvolvimento urbano; e, soluções de governança (MONTEIRO NETO et. al., 2017).

Atualmente, o momento econômico do país aponta para contenção dos gastos governamentais e diminuição de recursos para as políticas nacionais. Assim, para garantir efetividade e eficiência na oferta de bens e serviços à população é preciso a coordenação de políticas públicas distintas com reflexo no território. Tais políticas não devem limitar-se aos aspectos setoriais, mas ao nível intersetorial sendo construídas em conjunto entre entes federativos e com o objetivo de contribuir para a redução dos desequilíbrios e desigualdades regionais e sociais existentes (MONTEIRO NETO et. al., 2017).

Considerando a intersetorialidade como principal característica das políticas de desenvolvimento regional, visto que compreendem um conjunto de ações essenciais para a articulação de outras políticas, na prática atuam de forma setorializada. Ainda assim, são concebidas como políticas de integração e demandam uma coordenação eficaz, sobretudo quando envolvem diferentes níveis de governo. A atuação conjunta é expressa nos termos conhecidos como horizontalidade, ação em rede, intersetorialidade, transversalidade (ROCHA NETO; BORGES, 2014).

Um fator importante para o êxito das políticas públicas é a interação entre os formuladores e os implementadores, uma vez que os maiores problemas são provenientes do distanciamento entre estas etapas do ciclo da política. Também o trabalho em rede é prejudicado pela dificuldade do Estado em atuar neste modelo, já que se observa a existência de interferências políticas nesta forma de atuação. Em ambas ações é preciso o trabalho simultâneo dos atores envolvidos em busca de resultados integrados, articulação de diferentes setores, compartilhamento de recursos, esforços e capacidades (ROCHA NETO; BORGES, 2014).

Outro aspecto importante na formulação de políticas integradas é a “... construção dialogada dessas iniciativas, não só entre a sociedade e o Estado, mas no âmbito do próprio poder público” (ROCHA NETO; BORGES, 2014, p. 103). Na realidade, tal acontecimento não é observado, visto que a intersetorialidade não advém no momento da elaboração da política. É conduzida de forma setorial, com pouca ou nenhuma participação das instituições

envolvidas, quando deve ser construída no entendimento dos problemas e no desenho da política em si (ROCHA NETO; BORGES, 2014).

Assim, praticar a intersectorialidade passa, necessariamente, por desejar construir coletivamente – e principalmente conhecer, de fato, o que o outro faz. Esse é um aspecto importante, e que tem sido colocado em plano secundário na análise das políticas públicas, sobretudo aquelas que apresentam características de intersectorialismo. O centro do debate sempre tem ficado circunscrito ao desenho puro e simples da política e de seu conteúdo programático, sem considerar as interações com grupos que gravitam em torno dela e de seus interesses explícitos e implícitos nessa relação, que, na maior parte das vezes, acirra o caráter de competição sob a máscara da desarticulação dessas iniciativas (ROCHA NETO; BORGES, 2014, p. 107-108).

Nesse sentido, o maior problema enfrentado é o estabelecimento de diálogos entre as diferentes instituições e atores envolvidos, a construção de confiança mútua para que, de fato, exista articulação entre os responsáveis por políticas e programas intersectoriais. É preciso superar a fragmentação e o clientelismo para uma atuação republicana, na qual a construção de políticas compartilhadas e ações integradas tenham como objetivo a resolução da exclusão social e o desenvolvimento regional (ROCHA NETO; BORGES, 2014).

A maioria dos problemas relacionados ao desenvolvimento regional não se restringem a ação de uma única instituição do aparato governamental, pois são problemas que envolvem diversos segmentos sociais e regiões geográficas. Isto é, não são questões de cunho setorial; requerem a atenção de instituições públicas de diferentes níveis e precisam ser considerados e tratados de forma integrada (COSTA, 2008).

Assim, há poucos avanços na construção de modelos organizacionais capazes de lidar com a intersectorialidade e redes interinstitucionais de forma efetiva sendo necessário buscar mecanismos que assegurem maiores possibilidades de integração das ações governamentais (COSTA, 2008). Ressalta-se a importância em alcançar tal integração por meio de uma gestão intersectorial alicerçada por um conjunto de técnicas, métodos e estratégias de diálogo, integração e compartilhamento (KANUFRE, 2017).

2.3 FORMAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES PÚBLICOS E SEU PAPEL NA EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

2.3.1 Papel do Servidor Público na efetividade das Políticas Públicas

Em princípio, é essencial definir quem são as pessoas físicas responsáveis por gerir e executar as atividades desenvolvidas pela Administração Pública brasileira. De modo geral, utiliza-se a expressão ‘agente público’ para denominar aqueles que desempenham tais atividades e são responsáveis pelas decisões governamentais. Para Di Pietro (2006, p. 499), agente público é “toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”.

A definição da expressão mencionada também é encontrada na Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, em seu art. 2º, no qual agente público é “... todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função pública”. Em outras palavras, é todo aquele que se encontra no cumprimento da função estatal, desempenha alguma atribuição e mantém vínculo com o poder público.

Dentre as categorias dos agentes públicos estão os servidores públicos, os quais são definidos como aqueles que exercem função pública para a execução de atividades típicas da Administração Pública. Estão incumbidos do exercício de uma função relativa ao Estado tendo ingressado na carreira por meio de concurso público. Regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, são responsáveis por diversas atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional do aparato governamental.

É importante observar que função pública ou função do Estado “é a atividade exercida no cumprimento do dever de alcançar o interesse público, mediante uso dos poderes instrumentalmente necessários conferidos pela ordem jurídica” (MELLO, 2006, p. 17). Logo, tem o compromisso de auferir o interesse público, dispondo como eixo principal de funcionamento e estrutura, a concretização dos direitos que informam a cidadania (CARVALHO, 2012).

A Constituição Federal de 1988 institui o Estado Democrático de Direito, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, assim como promover condições equitativas de justiça social. O que sobressai na Constituição são os princípios fundamentais da cidadania e da dignidade da pessoa humana. Os servidores públicos, estando na centralidade das ações do Estado, são os responsáveis por prestar atendimento efetivo e

concreto aos cidadãos, tornando-se canais de comunicação para o recebimento de reivindicações e de realização dos direitos da pessoa humana (SOUZA, 2018).

Uma sociedade que preza pela igualdade de direitos e do bem comum, evidencia respeito e garantia de uma vida digna a todas as pessoas, oportunizando o desenvolvimento das classes menos favorecidas. No caso da sociedade brasileira, predominam as desigualdades não apenas econômicas, mas também aquelas provenientes das relações sociais, políticas, culturais e regionais. Diante disto, o compromisso do Estado implica na compensação destas discrepâncias por meio de medidas e instrumentos que possibilitem o provimento do acesso aos direitos básicos e ações de seguridade social a todos os cidadãos. Os grupos sociais e indivíduos que garantem

... o acesso a esses direitos são os representantes da sociedade civil, legitimados pelo princípio da elegibilidade, e por aqueles aprovados por competência técnica, preferencialmente por concursos públicos, os servidores públicos, ambos sustentados pela sociedade civil (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 6).

Logo, os servidores públicos compõem o Estado representando a parte estável do serviço público, estando seu papel relacionado “... à intermediação do acesso à cidadania” (SOUZA-LIMA, 2016, p. 12, não publicado). Portanto, é tido como um mecanismo de inclusão e, por consequência, relacionado ao aumento do nível da cidadania de uma nação. É tão somente desta forma que se torna possível uma sociedade estruturada e planejada, por meio de valores que possibilitem a construção da soberania do Estado, na qual a dignidade da pessoa humana prevaleça (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado).

Se o Estado social é o Estado em que as atividades prestacionais existem e têm como objetivo a diminuição das diferenças sociais e regionais, conforme consta dos objetivos da República Federativa do Brasil, então o Estado cumpre a sua real finalidade servindo (a redundância é necessária) o servidor como instrumento de transformação social (SOUZA-LIMA, 2016, p. 12, não publicado).

Sendo o servidor público instrumento das transformações sociais é primordial, de sua parte, o conhecimento das demandas mais urgentes do cidadão. Assim como, ter em mente qual é a função do Estado, para que se organiza e para quem deve trabalhar. Do mesmo modo, os servidores devem estar fundamentados em uma visão de Estado na qual os direitos sociais são conquistas da sociedade brasileira, sobretudo das classes socialmente vulneráveis, tornando-se canais para a efetivação dos direitos sociais dos menos favorecidos (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

Enquanto atores políticos importantes para a efetividade das políticas públicas e com conhecimento para mudar o rumo de uma ação, os servidores públicos precisam compreender a relevância de seu papel. É preciso servidores com olhares diferentes, com consciência da complexidade de cada ação, com entendimento de que tanto uma política pública quanto o serviço público de qualidade são relevantes para o cidadão (SILVA, 2013).

A efetividade de uma política pública depende da capacidade de governança pública que, por sua vez, precisa da capacidade técnica dos servidores públicos para planejar e implementar tal política (SILVA, 2013). Para tanto, é preciso que os servidores tenham consciência de que o saber técnico é importante, porém a competência precisa ser coletiva. Esta, por sua vez, considera que as competências individuais unificadas a outras experiências, levam a dinâmica do compartilhamento, transformação e criação de uma nova competência que diz respeito à coletividade (LIMA; SILVA, 2015). Assim, o servidor público precisa aprender a multiplicar, disseminar e compartilhar seus conhecimentos em uma nova forma de trabalhar e pensar a governança pública.

Dessa forma, é preciso que o servidor público esteja consciente de seu papel, compromissado com o cidadão e dando prioridade e concretude as ações. Nesta lógica, a atuação dos servidores públicos está direcionada à consecução do interesse público com implicações no bem comum e interesses da sociedade (CARVALHO, 2012). É preciso, então, introduzir

O princípio da dignidade da pessoa humana como princípio fundamental na consciência, na vida e na práxis dos que exercitam a governação e dos que, enquanto entes da cidadania, são, do mesmo passo, titulares e destinatários da ação de governo, representa uma exigência e imperativo de elevação institucional e de melhoria qualitativa das bases do regime (BONAVIDES, 2001, p. 232).

Sant’Ana (2011) destaca que o Estado se expressa por meio dos servidores públicos, tendo em vista a posição estratégica e privilegiada em que estes se encontram na prestação de serviços e atendimento às demandas dos cidadãos. Desta maneira, é possível identificar vulnerabilidades nos processos, serviços e, até mesmo, nas políticas implementadas. Sob esta ótica, atuam como mediadores entre Estado e sociedade, uma vez que podem utilizar dados e informações coletadas para a construção de novas políticas ou para aprimorar as já existentes.

Suzina (2013) identifica os servidores públicos como atores centrais no ciclo das políticas públicas, tendo em vista o poder e a legitimidade que lhes são conferidos por lei. Este grupo de atores “... recebe demandas, analisa prioridades, formula, negocia, executa, avalia, adapta essas políticas no exercício de suas funções” (SUZINA, 2013, p. 9), o que lhes

permite acompanhar o ciclo de uma política pública do início ao fim. Esta prerrogativa torna-se aspecto fundamental para que propósitos particulares não causem interferências na consecução de uma política e nas tomadas de decisão.

Secchi (2014) atribui aos servidores públicos a responsabilidade por efetivar as políticas públicas, considerando o conhecimento técnico do processo burocrático e recursos estratégicos a respeito do serviço prestado. E, também, a proximidade com o beneficiário de tais políticas de modo a compreender suas necessidades e comportamentos e o domínio sobre o funcionamento da máquina estatal. Todas as fases do ciclo das políticas públicas sofrem influência destes atores, seja captando os problemas públicos de forma direta, seja no fornecimento de seus conhecimentos com a finalidade de formular soluções para tais problemas.

Entretanto, é na fase de implementação que os servidores públicos atuam com maior intensidade “... transformando valores e orientações políticas em atividades executadas pela administração pública” (SECCHI, 2014, p. 106). Por fim, na fase de avaliação municiam os sistemas de controle com informações relevantes coletadas dos cidadãos usuários das políticas públicas (SECCHI, 2014).

Um fator que pode causar distorções entre a formulação e implementação de uma política pública está no distanciamento hierárquico e falta de integração entre aqueles atores que planejam a política e os que a executam, podendo levar a discrepâncias entre o que o Estado oferece e a real necessidade do cidadão (SANT’ANA, 2011). É preciso a inclusão dos servidores públicos na formulação e gestão das políticas públicas, assim como a flexibilização e redução da estrutura hierárquica do atual modelo de gestão (DASSO JÚNIOR, 2002).

Outro fator que direciona para falhas no desenvolvimento de políticas públicas está na falta de capacidade técnica dos atores e na pouca articulação do Estado com a sociedade por meio de processos participativos. É essencial “dotar a administração pública de capacidade para dar respostas às demandas sociais, definidas através de processos participativos” (DASSO JÚNIOR, 2002, p. 13). Apesar da valorização dispensada ao servidor público no processo de democratização do Estado persistem dúvidas a respeito de seu papel no caminho da participação, visto o não atingimento de um padrão ideal de prestação de serviços públicos direcionados à cidadania (DASSO JÚNIOR, 2002).

Por outro lado, a aproximação entre Estado e sociedade impõem mudanças significativas no modelo de gestão pública, tendo em vista que o cidadão passa a reivindicar maior participação nos processos de gestão das políticas públicas. Para Marques e Cavalcanti (2016), os modelos de gestão participativa despertam no servidor público um sentimento de

pertencimento, por meio do qual se sentem aptos a “... apresentar problemáticas, realizar trocas de experiências e propor melhorias” (MARQUES; CAVALCANTI, 2016, p. 17).

A gestão participativa oferece múltiplas oportunidades de criar, propor e produzir conhecimento, promover troca de experiências multissetoriais, possibilitando o desenvolvimento da visão sistêmica, valorizando o conhecimento do outro, a fim de oferecer oportunidades iguais para a experiência de gestão do atendimento, com foco nas necessidades da população (MARQUES; CAVALCANTI, 2016, p. 18).

A visão sistêmica permite reconhecer que os problemas atuais não podem ser entendidos de forma isolada, mas que tudo é interdependente e está interligado. Nesse sentido, o servidor público deve estar preparado para promover articulações entre as esferas de governo, os diferentes campos de ação de uma política pública e, também, com o desafio do desenvolvimento regional integrado (KANUFRE, 2016, não publicado). Deve ser capaz de estimular e estar “... aberto ao diálogo, incentivar e apreender as múltiplas leituras da realidade e a formulação de alternativas de ação, capaz de promover a coletivização das ideias, gerando as inovações” (JUNQUEIRA; INOJOSA, 1992, p. 26).

2.3.2 Formação continuada e desenvolvimento profissional dos Servidores Públicos

Com a Reforma do Estado brasileiro de 1990, o Poder Público passa a preocupar-se com a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, buscando na profissionalização dos servidores públicos o atendimento desta matéria. Nesta perspectiva, as Escolas de Governo, criadas por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, tem a finalidade de contribuir para a formação e qualificação profissional dos servidores e, também, de desenvolver a capacidade técnica necessária à implementação das políticas públicas. Em um conceito amplo, Escolas de Governo são

... instituições públicas, criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP), 2011, não paginado).

Ou ainda,

... instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários. Isto porque sua inserção no aparelho estatal tem fortes implicações para o debate em torno de sua missão, finalidades e desafios (PACHECO, 2000, p. 36).

Nesse sentido, a principal atribuição de uma Escola de Governo está voltada para a capacitação e qualificação dos servidores públicos em consonância com o desenvolvimento de carreiras. E, também, o papel de alinhar os objetivos da Reforma Administrativa aos cursos e treinamentos, como forma de difundir a concepção da Administração Pública Gerencial (FERNANDES, 2013).

Algumas Escolas de Governo¹⁴ têm sua origem antes da referida Emenda Constitucional, como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)¹⁵, à época de sua criação com a finalidade de “... assegurar a interligação entre seleção, formação e progressão dos servidores, em conexão com a criação de uma carreira ou cargos de natureza especial para o exercício das atividades de direção, supervisão e assessoramento nos escalões superiores da burocracia” (FERNANDES, 2015, p. 11). Instituída dentro de um órgão já existente¹⁶ e transformada em fundação pública na década de 1990, tem como referência de criação a ENA – *École Nationale d’Administration* e a visão predominante de constituir um corpo permanente de carreira como estratégia de modernização do serviço público (PACHECO, 2000).

No momento atual, oferece cursos de formação e aperfeiçoamento na área de Administração Pública para os servidores públicos a nível federal, nas seguintes áreas de atuação: Educação continuada, Formação de carreiras, Aperfeiçoamento para carreiras, Pós-graduação, Projetos especiais, Pesquisa e Publicações (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP), 2018). O propósito da ENAP é “buscar e difundir conhecimento e tecnologia gerencial para o desenvolvimento de dirigentes, gerentes e demais servidores públicos, em direção à gestão pública ágil, eficiente e com foco no cidadão” (PACHECO, 2000, p. 44).

Há diferença entre as Escolas de Governo atuais no que se refere a abordagem dos temas centrais como, por exemplo, autonomia, alinhamento as estratégias de governo, abordagens acadêmicas e/ou profissionalizantes, atividades de formação e capacitação combinadas com pesquisa, ênfase no desenvolvimento gerencial abordado pela Administração Pública Gerencialista, ênfase na inovação institucional como processo de mudança, ênfase e metodologias aplicadas ao desenvolvimento profissional (PACHECO, 2000), ênfase nas competências coletivas, ênfase no processo participativo abordado pela Administração

¹⁴ Instituto Rio Branco, criado pelo Decreto-lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945. Escola de Administração Fazendária (ESAF), criada pelo Decreto nº 73.115, de 8 de novembro de 1973. Escola de Administração Pública, criada pelo Decreto Municipal nº 716, de 30 de setembro de 1994, e mantida pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP).

¹⁵ Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.

¹⁶ Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), organização privada sem fins lucrativos.

Pública Deliberativa.

Na contemporaneidade, a formação do servidor público faz parte da reconstrução democrática do Estado brasileiro. A atenção ao desenvolvimento profissional deste ator tem proporção direta com o aumento da capacidade de governo, considerando o seu envolvimento em funções exclusivas como formulação e implementação de políticas públicas, fiscalização, regulação e controle (DASSO JÚNIOR, 2002).

É importante observar que formação aqui é entendida como um “... processo pelo qual os sujeitos apreendem conhecimentos e valores que operam mudanças em suas vivências e no entorno” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 11). Nesta lógica, se sobressai em relação as ideias de capacitação ou treinamento, pois está fundamentada na aprendizagem para os indivíduos e na racionalidade (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

Com as transformações que envolvem a Administração Pública, tanto em aspectos gerais como também regionais e locais, a formação do servidor público está direcionada ao fortalecimento do serviço público em busca de uma maior autonomia e incorporação de atribuições relacionadas ao seu aperfeiçoamento. A área de formação deve ser objeto de políticas públicas direcionadas à consolidação da gestão, devendo “... incorporar a capacidade de estabelecer diálogos intersetoriais, criando sinergias que potencializam o conhecimento e a decisão, fazendo os investimentos se transformarem em ações concretas” (RAGGIO et. al., 2011, p. 84).

Nesse campo, é importante ampliar o olhar dos servidores para além das rotinas setoriais específicas e com comprometimento organizacional na gestão pública. O maior desafio é municiá-los de instrumentos que possibilitem a interpretação de aspectos sociais, econômicos e ambientais que marcam o desenvolvimento do território. A formação deve incorporar no servidor a percepção de sociedade, o habilitando “... para a leitura da realidade na construção de soluções públicas que consolidem a cidadania” (RAGGIO et. al., 2011, p. 84).

O estabelecimento de instrumentos de formação do servidor público torna-se um desafio que deve ser enfrentado, visto que não há o desenvolvimento pleno de capacitação e qualificação específicas para o exercício da função pública. Diante disto, é adequada a reconstrução dos processos de gestão incluindo participação popular e parcelas excluídas do atendimento de serviços públicos, qualidade na relação entre os atores que produzem as políticas e os serviços públicos, eficiência e eficácia, estabelecimento de uma gestão pública participativa (DASSO JÚNIOR, 2002).

Para tanto, é relevante definir a política de formação a ser adotada, podendo ser compreendida sob duas concepções distintas:

A primeira opção aponta para uma política de investimentos nas funções de gerência estratégica e intermediária, partindo do pressuposto de que a aplicação do princípio da “unidade de comando”, em que uns pensam e outros executam, é suficiente para dar conta do complexo jogo de variáveis e influências que interferem na gestão da coisa pública ... o segundo caminho aponta para uma concepção de gestão pública em que o servidor público e o agente de políticas públicas devem ser vistos como atores capazes de conceber e viabilizar novas práticas de trabalho articuladas com os princípios definidos anteriormente. A formação assim concebida passa a ser um instrumento de qualificação da gestão pública, que significa dotar a administração pública de capacidade para dar respostas às demandas sociais, definidas através de processos participativos (DASSO JÚNIOR, 2002, p. 12-13).

Para Paula (2005), a formação é fundamental quando se requer mudanças na atuação do servidor público voltadas para o desenvolvimento de ações direcionadas a democracia, representação e participação. Igualmente para o enfrentamento de situações complexas e que exigem visão estratégica, participativa e de cooperação. Programas de valorização, qualificação e capacitação são necessários para formar servidores “... capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” (PAULA, 2005, p. 170).

Para Nogueira (2013), a compreensão da formação produz melhores efeitos do que apenas disseminar técnicas e procedimentos da concepção gerencialista. Na lógica gerencial cria-se uma barreira, ou melhor, uma separação entre o saber fazer e o saber pensar. As formações devem abranger todos os servidores e não apenas um ou outro segmento, devem “... criar vida coletiva e lideranças que saibam atuar em rede e democraticamente, unindo e articulando pessoas” (NOGUEIRA, 2013, não paginado).

Formar não é somente socializar um conjunto de técnicas, modelos e informações, treinar e moldar pessoas segundo interesses tópicos, mas é também (ou deveria ser) preparar pessoas para agir de modo crítico, autônomo, inteligente e socialmente responsável. É prepara-las para a produção, a gestão, a reprodução organizacional, o convívio e a transformação social (NOGUEIRA, 2013, não paginado).

Na lógica da Administração Pública Gerencial, a formação do servidor público está relacionada a definição de objetivos para controle dos resultados e outros mecanismos essenciais para o processo, quais sejam: definição de metas quantitativas e qualitativas; avaliação de desempenho, aferindo rigorosamente a eficiência, eficácia e efetividade; servidores públicos conscientes da missão de sua instituição, sendo que a melhor forma de se chegar a este resultado é delegar poder e autonomia aos gerentes; investimento na

qualificação dos servidores para que se torne possível a avaliação do desempenho a nível organizacional e individual (CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD), 1999).

Nesse caminho, o servidor deve solucionar os problemas individualmente, tendo em vista que a estruturação do trabalho está direcionada as competências necessárias para o desempenho de suas atividades. Por competências entende-se o conhecimento, habilidades e atitudes que o servidor público deve ter para desempenhar suas funções. Neste âmbito, o ponto central do gerencialismo é a pessoa, assim como suas capacidades e potencialidades, e não o trabalho. O resultado dessas competências está vinculado a remuneração gerando competição entre os servidores (FERRAZ, 2014).

Partindo do pressuposto de que o gerencialismo surge no âmbito da sociedade industrial moderna, momento em que se consolida um dos pilares da administração privada - a separação entre concepção e execução, cabe ao gerente a utilização do conhecimento técnico para o planejamento e controle da execução dos processos de trabalho e, ao trabalhador, o cumprimento de ordens, a submissão e subordinação aos superiores (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado). A rígida separação entre concepção e execução retira dos trabalhadores quaisquer possibilidades “... de conceber ou opinar sobre seu próprio processo de trabalho e sobre si mesmo” (SOUZA-LIMA, 2016, p. 4, não publicado).

Essa particularidade “... tende a conferir e legitimar o saber/poder gerencial em detrimento do saber/poder dos que executam as tarefas” (SOUZA-LIMA, 2016, p. 10, não publicado). Na esfera pública, a separação entre concepção e execução faz com que o servidor público apenas cumpra ordens e metas de produtividade. Neste caso, a tendência é “... transformar servidores públicos em profissionais semelhantes aos operadores de parafusos do industrialismo moderno e, por consequência, a bloquear os canais de escuta da população” (SOUZA-LIMA, 2016, p. 5, não publicado).

Dessa maneira, na lógica do gerencialismo, cabe ao gestor público o direito de pensar e conceber o processo produtivo e, aos servidores técnicos, o dever de executar e implementar as diretrizes estabelecidas pelo governo. Enfatiza-se as competências individuais, a competitividade, os ambientes hierarquizados, descentralização administrativa e o desenvolvimento de políticas setorializadas (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado).

Os impactos do gerencialismo para a administração pública e a sociedade evidenciam o controle e avaliação do desempenho individual em detrimento ao estímulo, formação e desenvolvimento profissional do servidor público. Igualmente, no condicionamento deste em cumprir ordens e executar tarefas almejando apenas o cumprimento de metas de

produtividade e eficiência. A administração pública inspirada em fundamentos gerencialistas caracteriza-se em uma administração que leva em consideração apenas resultados quantitativos não se atentando aos anseios dos servidores públicos e da própria população (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado).

Na Administração Pública Deliberativa o servidor público está na centralidade das ações e das decisões, ou seja, é visto como protagonista da ação pública. Neste contexto, a formação e o processo de aprendizagem estão diretamente relacionados a valorização do seu papel no cumprimento da função pública (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado). Formação aqui é entendida como a preparação dos “... servidores para agir de modo inteligente, com autonomia, de forma crítica e socialmente responsável” (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2013, p. 370).

Os processos formativos privilegiam a colaboração, o diálogo, a escuta, a decisão compartilhada, a corresponsabilização e a participação social, além da eficácia, eficiência e efetividade. Nesta lógica, o servidor público é responsável pelos processos de trabalho, tendo como responsabilidade a apropriação de informações e conhecimentos com o propósito de dar respostas a sociedade. Um dos desafios é romper com a divisão entre planejador e executor.

Outro desafio também existente na formação do servidor é o desenvolvimento das Competências Coletivas (CC) que surgem como resultado das interações sociais. Conceituadas como a competência que “... vai além da simples unificação e prática de competências individuais no contexto de uma mesma atividade” (LIMA; SILVA, 2015, p. 45), quando compartilhadas levam a transformação e criação de uma outra competência (LIMA; SILVA, 2015). Os fatores que determinam as Competências Coletivas estão associados aos fatores individuais e organizacionais, conforme observado no QUADRO 4.

QUADRO 4 - FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA COLETIVA

(CONTINUA)

FATORES INDIVIDUAIS	
Capital das competências individuais	O desenvolvimento das CC também está relacionado ao conjunto de competências individuais. Quanto maior for o potencial destas, maior será a possibilidade de criação de CC.
Interações afetivas	Possibilitam maior disposição de o indivíduo realizar o trabalho em equipe e permitem a constituição de uma comunidade, o que não anula a ideia de possíveis ganhos a partir de divergências e conflitos no grupo.
Relações informais	Com o tempo, as interações informais levam ao desenvolvimento de competências advindas do compartilhamento cotidiano e da rotina de trabalho.
Cooperação	A cooperação contribui para o desenvolvimento das CC. Refere-se à reciprocidade, a

QUADRO 4 - FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE
 COMPETÊNCIA COLETIVA (CONCLUSÃO)

FATORES INDIVIDUAIS	
	acordos sólidos, à identidade dos objetivos, ao sentido das ações e à convergência das motivações.
FATORES ORGANIZACIONAIS	
Composição das equipes	Refere-se à formação dos coletivos de trabalho, na busca pela “combinação mais harmoniosa dos talentos, reunindo perfis e experiências variadas, compatíveis com a personalidade de cada um” (RETOUR; KROHMER, 2011, p. 52).
Interações formais	Trata-se da constituição deliberada de unidades ou estruturas formais de trabalho, as quais são formadas por profissionais e permitem o desenvolvimento de CC.
Estilo de administração	O estilo de gestão pode estimular a contribuição entre um grupo e outros grupos (internos ou externos à organização) ou criar barreiras a essa interação, de modo a aumentar ou não o capital de CC a partir desse compartilhamento.
Fatores relacionados à gestão de recursos humanos	Referem-se a ações como recrutamento de talentos, procedimentos de avaliação de desempenho, desenvolvimento das bases de cálculo da remuneração dos trabalhadores e, especificamente, elaboração de ações de formação ou capacitação.

FONTE: LIMA; SILVA (2015).

A Competência Coletiva é uma temática pouco discutida na Administração Pública, sendo valorizadas apenas as competências institucionais e individuais, conforme previsto na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal¹⁷ a qual conceitua a capacitação como “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Outros fatores que influenciam a ausência de tal competência estão na fragmentação das atividades desenvolvidas pelos servidores e na falta de integração entre as coordenações e instituições públicas, demonstrando que é preciso ampliar as concepções de formação do servidor público no desenvolvimento de Competências Coletivas e processos de aprendizagem (LIMA; SILVA, 2015).

¹⁷ Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo para definir, a partir dos objetivos propostos, o caminho empregado descrito detalhadamente para se chegar a um determinado propósito (SILVA; MENEZES, 2005).

Assim, o capítulo organiza-se da seguinte forma: caracterização da pesquisa; delineamento metodológico; amostra da pesquisa; coleta e tratamento dos dados; categoria de análise; e, limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Na perspectiva classificatória a natureza dessa pesquisa é aplicada considerando a aplicação prática, utilização de conhecimentos, métodos e técnicas para um fim específico. Isto é, possibilita “... gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos ... envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

No que se refere à abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, uma vez que está relacionada a determinado nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, “... trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2001, p. 21-22).

Na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o sujeito e o mundo real que não pode ser traduzida em números. Este tipo de pesquisa considera fundamental trabalhar a complexidade que os problemas ou objetos sociais apresentam (MINAYO, 2001) e a atribuição de significados e interpretação dos fenômenos (SILVA; MENEZES, 2005) que devem ser entendidos em “... suas determinações e transformações dadas pelos sujeitos” (MINAYO, 2001, p. 25).

A pesquisa qualitativa também é descritiva (SILVA; MENEZES, 2005) visto que considera a descrição de características de determinada população ou fenômeno. Assim, do ponto de vista dos objetivos essa pesquisa é descritiva, tendo em vista o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Este tipo de pesquisa requer diversas

informações sobre o que se deseja pesquisar, sendo exemplos estudo de caso e análise documental (TRIVIÑOS, 1987).

A revisão integrativa¹⁸ é utilizada para se atingir um dos objetivos da pesquisa, consistindo em “... uma metodologia que proporciona a síntese do conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010, p. 102). Quanto às revisões permite uma compreensão completa do fenômeno a ser analisado, uma vez que permite estudos experimentais e não-experimentais. Também define o conhecimento atual a respeito de uma determinada temática por meio da “... definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular” (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010, p. 103).

Com relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica, visto que abrange materiais já publicados acerca do tema de estudo em livros, revistas, artigos de periódicos, publicações avulsas, teses, pesquisas, material disponibilizado na *internet* e outros documentos bibliográficos (SILVA; MENEZES, 2005). Também é uma pesquisa documental, na análise qualitativa, pois é elaborada a partir “... de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2008, p. 51).

Por fim, o estudo de caso envolve o “... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008, p. 57). Trata-se de um modelo recomendado para a produção de conhecimento, não devendo ser considerado como técnica de pesquisa, mas como delineamento. Embora seja flexível, não deixa de ser rigoroso indicando princípios e regras que devem ser observadas ao longo da investigação (GIL, 2009).

Conceituado como “... 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, 2001, p. 21), o estudo de caso utiliza várias técnicas de coleta de dados como observação, entrevista e análise documental. Entretanto, é possível admitir um estudo de caso com a utilização de apenas uma estratégia de coleta de dados (GIL, 2009).

¹⁸ A Revisão Integrativa encontra-se no Apêndice A (artigos, livros e documentos) e Apêndice B (regulação).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A primeira fase dessa pesquisa é composta pelo referencial teórico que se divide em três partes: Estado, Administração Pública e desenvolvimento; Intersetorialidade e territorialidade nas políticas públicas para o desenvolvimento regional; e, Formação continuada dos servidores públicos e seu papel na efetividade das políticas públicas. A primeira seção aborda temas que moldam os contornos da premente necessidade de um novo modelo de gestão denominado Administração Pública Deliberativa (APD).

Este modelo de administração pública planeja e desenvolve políticas públicas sob a perspectiva transversal e de forma intersetorial, conferindo uma atuação conjunta e compartilhada com vistas a resolução de problemas complexos oriundos da questão metropolitana. Considerando que o servidor público está na centralidade das ações do Estado e é responsável pela territorialização das políticas públicas, a sua formação profissional torna-se quesito primordial para a efetividade de tais políticas e, por consequência, para o desenvolvimento regional.

O objeto de estudo dessa pesquisa é o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana, em vigência no período compreendido entre os anos de 2013-2016. Elaborado, desenvolvido e executado pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), autarquia do Município de Curitiba, o Programa tem por objetivo o fortalecimento institucional, local e regional mediante a formalização de parcerias que possibilitem o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento do território metropolitano.

A integração e o compartilhamento de conhecimento acontecem mediante as ações de formação planejadas e executadas pelo IMAP, que tem por missão formar e desenvolver profissionalmente os servidores públicos do Município de Curitiba. Logo, tais ações são organizadas com a expectativa de integrar, ou seja, aproximar os municípios a partir de um trabalho intersetorial e em rede, o que permite uma visão ampla acerca do interesse coletivo e do bem comum.

Dessa forma, as ações de formação são expandidas para os servidores dos Municípios da Região Metropolitana por intermédio do referido Programa que, da mesma forma que o IMAP, tem seu funcionamento assentado nos princípios da Administração Pública Deliberativa. As ações de formação para estes servidores são organizadas por meio de parcerias instituídas para este fim, tendo em vista que o Município de Curitiba não pode despender recursos com municípios alheios aos seus.

No estudo de caso descreve-se a concepção, implementação e execução do Programa, assim como a caracterização do IMAP e da Região Metropolitana de Curitiba, cenários para o seu desenvolvimento. Igualmente são descritas ações de formação e, a partir dos dados obtidos é feita a análise interpretando os documentos e textos utilizados para compreensão de significados que vão além de uma leitura comum.

Para visualizar as etapas deste trabalho, o QUADRO 5 apresenta o delineamento da pesquisa a partir da visão gráfica da Metodologia.

QUADRO 5 - VISÃO GRÁFICA DA METODOLOGIA

(CONTINUA)

PROBLEMA DE PESQUISA			
Como se deu a formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional, a partir da experiência do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana?			
OBJETIVO GERAL			
Analisar o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS UTILIZADOS	METODOLOGIA	TRATAMENTO DOS DADOS
Realizar revisão integrativa para sintetizar o conhecimento e aplicar os resultados na análise do estudo de caso.	A revisão integrativa proporciona a síntese do conhecimento permitindo uma visão completa do fenômeno a ser analisado. Também define o conhecimento por meio de conceitos e revisão de teorias e evidências (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).	Pesquisa Bibliográfica	Análise qualitativa
Verificar a intersetorialidade enquanto indutora das políticas públicas e do desenvolvimento regional.	Intersetorialidade na administração pública caracteriza-se pelos instrumentos de integração: políticas, planos, programas, ações realizadas entre as diferentes esferas de governo (LOPES, 2016). Articulação de saberes e experiências com vistas a resultados sinérgicos em situações complexas e uma nova dinâmica do aparato governamental com base territorial (INOJOSA, 2011). Trabalho intersetorial voltado para a questão do território, descentralização, democratização e participação (SPOSATI, 2006). Novo paradigma de gestão centrado no trabalho em redes, fluxos e visões horizontais (BRONZO, 2007).	Pesquisa Bibliográfica	Análise qualitativa
Verificar a formação do servidor público e seu papel na efetividade das políticas públicas.	Formação entendida como o processo pelo qual os sujeitos apreendem conhecimentos e valores (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MAP), 2015b). Formação direcionada a capacidade de estabelecer diálogos intersetoriais (RAGGIO et. al. 2011). Formação voltada para a capacidade de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar (PAULA, 2005). Formação no intuito de preparar os servidores públicos para agirem de modo inteligente, com autonomia, de forma crítica (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2013).	Pesquisa Bibliográfica	Análise qualitativa

QUADRO 5 - VISÃO GRÁFICA DA METODOLOGIA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCEITOS UTILIZADOS	METODOLOGIA	(CONCLUSÃO) TRATAMENTO DOS DADOS
Realizar estudo de caso sobre o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana	<p>Municípios da Região Metropolitana de Curitiba que contrastam entre si pelas carências sociais e econômicas (MOURA; FIRKOWSKI, 2014).</p> <p>Metrópole que se destaca pelo porte econômico e papel que desempenha na rede urbana brasileira (KORNIN; CARMO, 2013).</p> <p>Cenários do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana cujo objetivo está centrado no fortalecimento institucional, local e regional por meio de ações de formação e desenvolvimento profissional (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).</p> <p>Compartilhamento de conhecimento entendido como o desenvolvimento da capacidade coletiva, com diferentes visões para problemas e soluções (MALHOTRA, 1998).</p> <p>O IMAP amplia sua atuação para a Região Metropolitana de Curitiba, pois compreende que Curitiba não pode trabalhar de forma isolada, assim os servidores dos Municípios metropolitanos começam a participar das ações de formação e desenvolvimento profissional considerando os benefícios para a administração local (KANUFRE, 2015).</p>	Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Estudo de Caso	Análise qualitativa

FONTE: A autora (2018).

3.3 AMOSTRA DA PESQUISA

A amostra dessa pesquisa compreende cinco ações de formação, escolhidas por conveniência, representando 10% das 51 ações do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. Estas ações foram organizadas por meio de parcerias com Órgãos/Entidades internos e externos a Prefeitura Municipal de Curitiba instituídas para este fim e desenvolvidas especificamente para servidores públicos dos Municípios metropolitanos, entre os anos de 2013 e 2016.

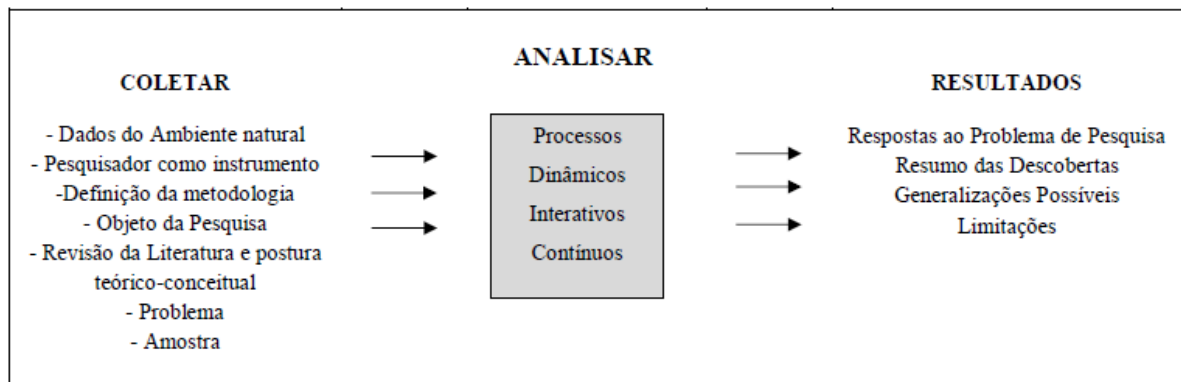
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A unidade de coleta de dados desta pesquisa classifica-se como documental e como observação sistemática. Com relação aos tipos de documentos utilizados incluem-se o Projeto do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana; Relatórios anuais das ações de formação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana referentes aos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016; Projetos das Ação de Formação analisadas; cadernos e livros institucionais; legislações específicas.

No que se refere a observação emprega-se a sistemática, tendo em vista a sua utilização “... em pesquisas que tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ... o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade ou grupo que são significativos para alcançar os objetivos pretendidos” (GIL, 2008, p. 104).

Dentre os modelos analíticos disponíveis, esta pesquisa utiliza a análise qualitativa, compreendendo a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O foco da análise qualitativa é a “... obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo” (VIANNA, 2006, p. 1-2). Neste tipo de análise não se estabelece separações entre a coleta e a interpretação das informações, ou seja, há um fluxo constante das informações levantadas que são interpretadas na sequência (VIANNA, 2006). A FIGURA 2 indica como os dados são obtidos, analisados e interpretados.

FIGURA 2 - ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS DA PESQUISA



FONTE: VIANNA (2006).

3.5 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Em um primeiro momento, é preciso definir os termos utilizados nesta pesquisa para não gerar sobreposição nos significados, uma vez que podem ser explicados de formas diferenciadas e de acordo com o quadro referencial em que estão inseridos. Desta forma, a Definição Constitutiva (DC) refere-se ao conceito utilizado pelo autor do termo ou variável empregado devendo manifestar a base teórica utilizada. Já a Descrição Operacional (DO) diz respeito a como o referido termo é identificado na realidade.

Nesta pesquisa as categorias de análise estão organizadas mediante as respectivas Definições Constitutivas e Definições Operacionais. No QUADRO 6 apresenta-se a representação das Categorias de Análise.

QUADRO 6 - REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

(CONTINUA)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Intersetorialidade	Intersetorialidade	A articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas. Trata-se, portanto, de buscar alcançar resultados integrados visando a um efeito sinérgico. Transpondo a ideia de transdisciplinaridade para o campo das organizações, o que se quer, muito mais do que juntar setores, é criar uma nova dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional (INOJOSA, 2001, p. 105). A intersectorialidade envolve a expectativa de maior capacidade de resolver situações, de efetividade e eficácia, pois em todas as experiências reconhece-se claramente que ela se constrói sobre a necessidade das pessoas e setores de enfrentar problemas concretos. São as questões concretas que mobilizam as pessoas; são elas que criam o espaço possível de interação e ação (MACHADO, 2008, p. 3). "... a construção e troca de saberes coletivos" (GÓIS, 2013, p. 129).	No presente trabalho, a intersectorialidade é abordada como uma nova dinâmica para a ação pública tendo como base o território. É vista na perspectiva da articulação, construção e troca de saberes coletivos que implicam na realização, avaliação e efetividade das políticas públicas; se constrói na necessidade de enfrentamento dos problemas concretos.
	Territorialidade	Para além da dimensão física, território é um fator de delineamento de vulnerabilidades como desigualdade territorial e socioeconômica; distribuição e acesso a serviços; relações socioculturais, econômicas e políticas; ações do Estado, mercado e sociedade (SPOSATI, 2006). A integração do território diz respeito a verticalidade e territorialidade de relações entre as diferentes esferas de governo, se desenvolvendo por meio da concepção e execução de políticas, planos, programas, projetos e ações intersectoriais. Já a conexão entre estas esferas acontece em função das configurações territoriais de atuação que podem incluir mais de um município, estado ou região como, por exemplo, áreas metropolitanas, bacias hidrográficas, zonas costeiras (LOPES, 2016).	No presente trabalho, a territorialidade deriva de território e se caracteriza por municípios de áreas metropolitanas nos quais acontecem as relações entre as esferas de governo por meio das políticas públicas, programas e ações intersectoriais. E, ainda, como se definem as vulnerabilidades socioeconômicas, territoriais, acesso a serviços e ações do Estado.
	Rede interinstitucional	As mudanças aplicadas aos modelos tradicionais de governo direcionam para o surgimento de um outro paradigma de gestão cuja referência está centrada no trabalho em redes, fluxos e visões horizontais, e com fundamento na flexibilidade, criatividade e inovação. A atual configuração da administração pública reconhece que é preciso atender demandas por meio da integralidade da gestão da ação pública e especialização do conhecimento (BRONZO, 2007). Deixa-se de valorizar a estrutura linear para se considerar a complexidade dos fenômenos e dos princípios, privilegiando as redes de relações. Assim, a realidade torna-se complexa e autoproduzida, propiciando "... a construção de um saber que não apenas integra as políticas sociais, mas as transcende ... para formular uma nova prática, um novo saber ..." (JUNQUEIRA, 2000, p. 38).	No presente trabalho, o conceito de redes interinstitucionais relaciona-se com a coletividade, isto é, com a associação de várias instituições que possuem objetivos similares e compartilhados para o atendimento de demandas por meio da integralidade da ação pública. Torna-se importante para o atendimento das políticas públicas e para a construção de saberes que transcendem as estruturas lineares.

QUADRO 6 - REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

(CONTINUAÇÃO)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Intersetorialidade	Desenvolvimento regional	Está relacionado a problemas estruturais que devem ser resolvidos ou superados a longo prazo, pois dependem de uma mudança estrutural e de trajetória na sustentação do desenvolvimento regional. É preciso, então, refletir em direção a esta mudança no que se refere a implementação de políticas, “... acertos e desacertos das estratégias criadas com vistas à construção da mudança estrutural necessária para elevar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento em regiões de atraso socioeconômico” (MONTEIRO NETO; CASTRO; BRANDÃO, 2017, p. 21). O projeto de desenvolvimento regional deve contemplar as questões econômicas, políticas e sociais, além das diretrizes gerais que orientam a formulação de uma política pública, quais sejam: distribuição de renda, saúde, educação, agropecuária, mineração, transporte urbano, além das especificidades territoriais e espaciais de uma determinada região (COÊLHO, 2017).	No presente trabalho, o desenvolvimento regional está relacionado a um conjunto de políticas públicas regionais que carecem de mudanças em suas formulações e implementações que ocasionam problemas estruturais. Isto reflete na indisponibilidade de bens e serviços ao cidadão, assim como na ausência de desenvolvimento em determinadas regiões caracterizadas por atrasos socioeconômicos.
Formação do servidor público	Formação	Na contemporaneidade, a formação do servidor público faz parte da reconstrução democrática do Estado brasileiro. A atenção ao desenvolvimento profissional deste ator tem proporção direta com o aumento da capacidade de governo, considerando o seu envolvimento em funções exclusivas como formulação e implementação de políticas públicas, fiscalização, regulação e controle (DASSO JÚNIOR, 2002). Na Administração Pública Deliberativa o servidor público está na centralidade das ações e das decisões, ou seja, é visto como protagonista da ação pública. Neste contexto, a formação e o processo de aprendizagem estão diretamente relacionados a valorização do seu papel no cumprimento da função pública (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado). Formação aqui é entendida como a preparação dos “... servidores para agir de modo inteligente, com autonomia, de forma crítica e socialmente responsável” (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2013, p. 370).	No presente trabalho, a formação do servidor público está relacionada ao aumento da capacidade de governo, uma vez que estão na centralidade das ações do Estado e são responsáveis por funções exclusivas como formulação e implementação de políticas públicas. A formação deve preparar os servidores para agir de modo inteligente, com autonomia e com visão crítica e ampla acerca de uma política pública.
	Fundamentos deliberativos (diálogo, confiança, mediação)	A eficácia das decisões depende da inteligência coletiva e, para tanto, é necessário “... introduzir critérios na definição das políticas públicas, tarefa que requer tempo” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JUNIOR, 2015, p. 10). É preciso incorporar novos conhecimentos, a fim de gerar inteligência coletiva para abordar a complexidade dos conflitos cada vez mais difíceis de controlar. Para tanto, é essencial democratizar as políticas públicas e fazer uso do diálogo social para ampliar o bom desempenho da administração pública (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JUNIOR, 2015). Brugué (2014) expõe a respeito da necessidade de construir uma administração inteligente cujo caminho é o diálogo como facilitador para “... o intercâmbio de perspectivas e recursos entre as diferentes partes da	No presente trabalho, a inteligência coletiva é responsável por controlar os conflitos mais difíceis de serem compreendidos. As políticas públicas precisam ser socializadas, ou seja, tornar-se acessíveis a todos por meio do diálogo social para o melhor desempenho da administração pública. É a partir do compartilhamento de experiências, visões diferentes entre as administrações que se constrói uma administração inteligente.

QUADRO 6 - REPRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

(CONCLUSÃO)

CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
		administração e entre a administração e seu entorno” (BRUGUÉ, 2014, p. 54, tradução nossa) ¹⁹ . É por meio do diálogo, comunicação e colaboração que se aprende a trabalhar, conviver e gerar políticas compartilhadas. Assim, a Administração Pública Deliberativa está centrada nos seguintes princípios básicos: diálogo, mediação, confiança e persuasão.	

FONTE: A autora (2018).

¹⁹ “... el intercambio de perspectivas y recursos entre las diferentes partes de la administración y entre la administración y su entorno” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações desse estudo é a carência de literatura direcionada ao processo formativo do servidor público propriamente dito. O que se encontra nas pesquisas refere-se a relatos de experiências de capacitação e treinamento realizados por escolas de governo, com ênfase no gerencialismo, gestão por competências e resultados. A maioria dos conteúdos localizados diz respeito a divulgação de cursos e não a forma como se dá a formação enquanto conhecimento e processo de ensino-aprendizagem. Outra limitação é a ausência de programas como este por ora analisado, ou seja, é um estudo de caso único que não permite análise comparativa com outros casos.

4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

O Plano de Governo da Prefeitura Municipal (PM) de Curitiba, para o período compreendido entre os anos de 2013-2016, registra o compromisso de estreitar as relações com os Municípios da Região Metropolitana (RM) de Curitiba. Com vistas a maior integração e visão metropolitana do processo de desenvolvimento regional, propõe um novo olhar e forma de relacionamento com base na governança integrada, gestão participativa e democrática (CURITIBA. Prefeitura Municipal, 2018).

Com esse argumento e o preconizado pelo art. 3º, inciso III, da Constituição Federal de 1988 que estabelece como objetivo fundamental “... erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (BRASIL, 1988) fundamenta-se o trabalho desenvolvido com os Municípios metropolitanos por meio do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), autarquia do Município de Curitiba, e da Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos²⁰ (SMAM) de Curitiba.

Os municípios que compõem a RM²¹ de Curitiba apresentam características diversas que evidenciam pobreza, exclusão, segregação e desigualdade social, assim como dependência econômica, política e social em relação a metrópole. Curitiba, por sua vez, possui superioridade estrutural, concentração de economia e riqueza, o que confirma a centralidade de decisão, poder e gestão em escala regional e nacional.

Os municípios limítrofes à Curitiba crescem na medida em que a metrópole se expande, entretanto, do ponto de vista econômico, social e de infraestrutura urbana não se consolidam na mesma proporção. Já os municípios mais distantes são marcados por fragilização e fragmentação socioeconômica tendo em vista a pouca integração com a metrópole e demais municípios.

²⁰ Em 2017, a SMAM é incorporada a Secretaria Municipal do Urbanismo que passa a ser denominada Secretaria Municipal do Urbanismo e Assuntos Metropolitanos. Entretanto, não há alteração no organograma da Prefeitura Municipal de Curitiba, no qual a SMAM continua a fazer parte dos órgãos de natureza fim (<http://imap.curitiba.pr.gov.br/index.php/estrutura-da-pmc/>). Neste trabalho, a referência utilizada é a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos, tendo em vista a delimitação desta pesquisa (2013-2016).

²¹ Uma região metropolitana consiste em um recorte político-espacial que envolve municípios que apresentam uma estrutura ou aglomeração urbana interligadas entre si, localizados ao redor de uma cidade central (metrópole) que os influencia política, social e economicamente.

Para fomentar a integração entre os Municípios metropolitanos é preciso, sobretudo, fortalecer as Administrações Municipais. Desta forma, a gestão metropolitana deve acontecer por meio de arranjos institucionais que tenham como responsabilidade o processo de fortalecimento de tais administrações, assim como a construção de uma governança integrada com vistas ao desenvolvimento regional. Ressalta-se, ainda, que a maior parte das políticas públicas são formuladas em escala regional, tendo em vista as relações de interdependência entre os municípios, portanto, é fundamental que a ação governamental esteja assentada em uma perspectiva regional.

Partindo do princípio de que os servidores públicos estão na centralidade das ações do Estado, sendo responsáveis pela intermediação do acesso à cidadania, vistos como instrumentos de transformação social e atores políticos importantes para a efetividade das políticas públicas, é fundamental que estejam preparados para trabalhar na perspectiva regional e na integralidade das ações. Neste sentido, a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos, por meio do compartilhamento de conhecimento, são essenciais para a promoção das articulações entre as diferentes esferas de governo, territorialização das políticas públicas, abertura nos processos de intervenção, diálogo e trabalho integrado tidos como elementos necessários para o fortalecimento e o desenvolvimento regional.

Nesse contexto e, em virtude da finalidade do IMAP, direcionada para a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores municipais de Curitiba, e da SMAM, orientada para a implementação de políticas públicas de desenvolvimento dos municípios metropolitanos, é estabelecida uma parceria entre os Órgãos com o objetivo de “... fomentar a integração dos municípios no desenvolvimento do território, fortalecimento regional e potencialização das políticas públicas” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 16).

Após estudos realizados pelos referidos Órgãos e com o entendimento de que Curitiba, enquanto metrópole, deve trabalhar a integralidade de suas ações de forma interdependente com os municípios metropolitanos e, ainda, que os cidadãos da região metropolitana contribuam para sua construção e desenvolvimento, é elaborado o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. A partir da implementação, por meio do IMAP, de uma política voltada aos princípios da Administração Pública Deliberativa, o Programa é desenvolvido nos fundamentos deliberativos, tendo como objetivo

... contribuir para a formalização de parcerias que possibilitem o compartilhamento de conhecimento, intercâmbio sobre temas relacionados aos municípios, troca de experiências, reuniões técnicas e práticas de trabalho para o fortalecimento institucional, local e regional, bem como o desenvolvimento de todo o território metropolitano (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 16).

Assim, o arranjo institucional da gestão metropolitana instituído pela PM de Curitiba, para o período em questão, é constituído dos seguintes Órgãos/Entidades municipais: Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos (SMAM), pela atribuição legal e para alçar a referida Prefeitura à atribuição não suprida pelo Governo do Estado do Paraná; Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), tendo em vista a atribuição de formar e desenvolver profissionalmente os servidores públicos municipais; e, Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC), em virtude de sua atuação técnica e responsabilidade no desenvolvimento integrado, monitoramento e implantação do Plano Diretor de Curitiba.

Diante do exposto, torna-se essencial descrever o Instituto Municipal de Administração Pública considerando sua estrutura e atuação fundamentada na Administração Pública Deliberativa e, sobretudo, pela atuação metropolitana frente aos processos de formação e desenvolvimento profissional dos servidores públicos municipais. Igualmente importante é a configuração da Região Metropolitana de Curitiba cuja realidade é pautada por intensa desigualdade regional e carência de integração entre os municípios. E, para finalizar este capítulo, a descrição e análise da implementação e execução do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana.

4.1 INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ATUAÇÃO FUNDAMENTADA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA

O Instituto Municipal de Administração Pública²² (IMAP), autarquia do Município de Curitiba, tem por missão “Desenvolver, disseminar e implementar instrumentos e metodologias de aperfeiçoamento contínuo da Administração Pública, contribuindo para a transformação da Sociedade” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 4-5). Criado pela Lei Municipal nº

²² A caracterização do Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) refere-se ao período compreendido entre os anos de 2013-2016, tendo em vista a abrangência e delimitação desta pesquisa.

2.347, de 18 de dezembro de 1963, destina-se a manutenção de cursos na área de Administração Pública para os servidores daquela municipalidade e atua no “... aprimoramento das metodologias e ferramentas de suporte à governança, no desenvolvimento da estruturação e funcionamento da administração municipal” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 3).

No ano de 2013, o corpo dirigente do IMAP propõe para a gestão uma mudança de paradigma que implica em um movimento de ruptura com a concepção gerencialista, até então consolidada no referido Município. Este novo modelo, alicerçado nos princípios da Administração Pública Deliberativa, representa uma outra forma de pensar e de se relacionar com o ambiente, mudanças culturais entre os servidores públicos e alteração na forma como se desenvolvem as atividades organizacionais.

A capacidade de mudar um paradigma está diretamente relacionada a Inovação Substantiva que “... parte da premissa de que nenhuma realidade está pronta em definitivo” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a, p. 21). Ao inovar, o IMAP repensa e reinventa suas metodologias prontas, “... compreende como imprescindível fortalecer a formação da sociedade civil” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 7) para torná-la participativa e exigente de seus direitos, e aprofunda seu relacionamento com o servidor público que passa a ser ouvido e tratado como sujeito de direito (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a).

Nesse sentido, o IMAP direciona seu olhar para o fortalecimento das políticas públicas, aprofundamento da cidadania, valores republicanos, democracia e participação como formas de reinventar o Estado e mudar estruturalmente as relações entre Estado e sociedade. Um Estado que deve estar no centro das decisões, forte no processo da consciência cidadã e no estabelecimento das políticas públicas, sensível aos anseios da sociedade, comprometido com os fundamentos deliberativos do diálogo e da escuta e amparado por servidores públicos compromissados com a cidadania, interesses coletivos e o bem comum.

Assim, a concepção de Estado do IMAP está “... ancorada na ideia de que os direitos sociais não são doações, mas conquistas da sociedade brasileira, sobretudo dos setores mais expostos a condições de risco e vulnerabilidade” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 7) sendo sua atuação fundamentada no

... desenvolvimento da função pública expressa na dinâmica e permanente relação entre o Estado e a Sociedade, reconhecendo a premente necessidade de reestruturar tal relação em bases mais sólidas, assentadas em elementos fundantes de uma Administração Pública Deliberativa (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 3).

É com base nesse entendimento que o corpo de servidores do IMAP revisa, de forma integrada e participativa, o Planejamento Estratégico Institucional. Além de definir uma nova missão, visão e valores, também elabora os seguintes eixos estratégicos de ação: Comunicação; Desenvolvimento Institucional; Formação Profissional e Cidadã; Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação; Pessoas; Recursos Administrativos e Financeiros; Tecnologia da Informação; e, posteriormente, Cultura e Sustentabilidade. Com ênfase na troca de conhecimentos e experiências dos servidores são definidas ações para cada um destes eixos, desenvolvidas durante a gestão municipal 2013-2016, que englobam questões fundamentais para a manutenção e consolidação do IMAP.

Nesse contexto, o IMAP tem sua estrutura organizacional²³ configurada pelas diretorias de Desenvolvimento Institucional (APDI), Administrativo-Financeira (APAF) e Escola de Administração Pública (EAP) e pelas assessorias Técnica, Jurídica, Tecnologia da Informação e Programação Visual. E, também, pelo Núcleo de Pesquisa, considerado uma Inovação Substantiva por sua atuação pautada nos fundamentos deliberativos do diálogo, confiança e mediação e caracterizado por ser um espaço em que o servidor público “... é convidado a reconstituir sua condição apenas de executor, para refletir sobre seus modos de fazer” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a, p. 22).

Importante destacar a relevância da atuação do IMAP no contexto da Administração Pública Deliberativa, tendo em vista o reconhecimento de que “... além da eficiência e eficácia das ações, o que precisa nortear a Administração Pública é o diálogo, não só o diálogo entre os servidores, mas especialmente entre os servidores e cidadãos” (CARLEIAL, 2015, p. 4). Para tanto, é preciso que os servidores estejam preparados não somente do ponto de vista técnico, mas, também, orientados para caminhar em direção aos valores republicanos universais, ao avanço das políticas públicas e, sobretudo, na construção de uma sociedade com cidadãos conscientes de seus direitos e orientados por valores (CARLEIAL, 2015).

²³ A estrutura organizacional do IMAP é alterada pelo Decreto nº 1.493, de 17 de julho de 2017.

Assim, por meio da Escola de Administração Pública (EAP), o IMAP forma e desenvolve profissionalmente os servidores do Município de Curitiba “... para agirem de modo crítico, autônomo e socialmente responsável” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 3). Seguindo a linha de elaboração da missão, visão e valores do referido Instituto, a EAP também discute coletivamente seu papel mediante a formação e capacitação dos servidores. Deste modo, define uma nova atribuição em direção a promoção da “... 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” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p.5).

Ao mesmo tempo em que reformula sua atribuição, a EAP amplia sua atuação para a Região Metropolitana de Curitiba, pois compreende que não é possível Curitiba, enquanto metrópole, trabalhar isoladamente. Desta forma, os servidores dos Municípios metropolitanos começam a participar dos processos de formação e desenvolvimento profissional da EAP considerando os benefícios para a administração pública local na condução das suas políticas (KANUFRE, 2015).

Ao romper com o modelo gerencialista, a EAP promove mudanças significativas em sua forma de atuação. Anteriormente voltada “... para a capacitação de servidores com foco no desenvolvimento de competências individuais, competências instrumentais e metas quantitativas, atrelado ao sistema de progressão funcional” (ROSA et. al., 2016, p. 73), agora direciona-se para o entendimento da função pública e do papel do servidor, propiciando reflexão, mudança de comportamento e resgate da valorização do servidor público (KANUFRE, 2015).

Era necessário que a EAP transformasse o caráter de sua natureza, visando uma atuação mais duradoura e contínua, no que se refere a conhecimento e aprendizagem. Sendo assim, era imprescindível a sua constituição em um espaço de diálogo e reflexão com proposições mais adequadas e próprias para a atual realidade. Nesta perspectiva, algumas mudanças foram estabelecidas, como a utilização de indicadores qualitativos, prezando pela qualidade ao invés da quantidade. Também se prescindiu a Gestão por Competências, que valorizava o cumprimento de metas, números, dados quantitativos e contratos de gestão. A terminologia competência foi definitivamente abandonada, uma vez que o novo cenário visava a formação de servidores autônomos e com capacidade crítica de raciocínio (TRAUB; MYSZCZUK, 2016, p. 206-207).

Dessa maneira, a EAP define suas principais características: Formadora; Crítica e Transformadora; Participativa, Intersetorial e Integrada; Pesquisadora e Dinâmica; Articuladora da Práxis (teoria e prática); Ambiente de diálogo e cooperação; e,

Informativa e Mobilizadora (KANUFRE; BRAUN; ZIOBRO, 2013), que “... estão voltadas para uma postura reflexiva, de valorização da inteligência coletiva, de aprendizagem de adultos e de valorização do conhecimento do servidor da PMC²⁴, RMC²⁵ e da comunidade” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 14). Tais características distribuem-se em quatro pilares, conforme disposto no QUADRO 7.

QUADRO 7 - PILARES DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PILARES	OBJETIVO
Formação Profissional e Cidadã	Preparar os servidores para agirem com autonomia, de modo crítico, inteligente e socialmente responsável.
Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (vinculado ao Planejamento Estratégico Institucional)	Buscar novas metodologias e instrumentos, elaborar projetos para captação de recursos, sistematizar e produzir conhecimentos.
Rede de Relacionamento Intersetorial	Disseminar as diretrizes do Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba, por meio da Rede de Articuladores ²⁶ .
Monitoramento e Avaliação	Monitorar e avaliar o planejamento e execução das ações de formação e desenvolvimento profissional.

FONTE: Adaptado de KANUFRE; BRAUN; ZIOBRO (2013).

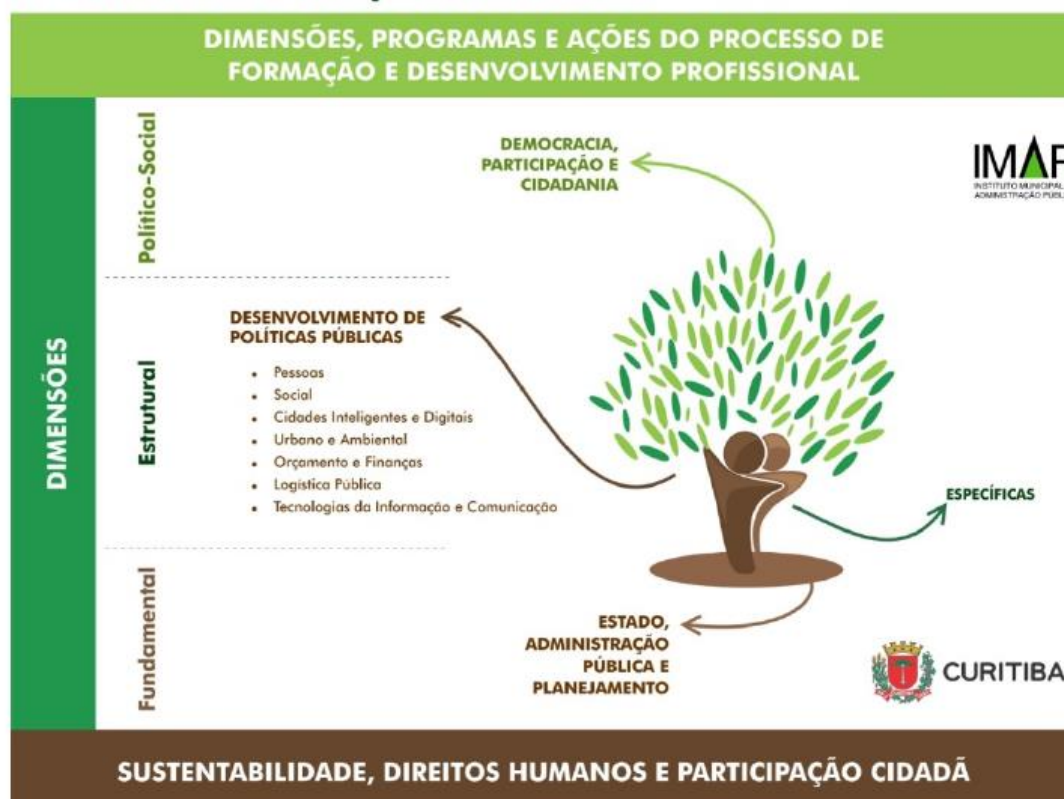
O processo de formação e desenvolvimento profissional dos servidores de Curitiba e Região Metropolitana organiza-se em três dimensões, conforme ilustrado na FIGURA 3 e disposto no Projeto Político Pedagógico da EAP. A Dimensão Fundamental – Estado, Administração Pública e Planejamento, contempla ações que fortalecem a administração pública no que se refere a responsabilidades do serviço público e da função pública em si. A Dimensão Estrutural – Desenvolvimento de Políticas Públicas, contempla ações que visam atender a dinâmica da administração pública oferecendo subsídios para a implementação e efetividade das políticas públicas, por meio dos temas: Pessoas, Social, Cidades Inteligentes e Digitais, Urbano e Ambiental, Orçamento e Finanças, Logística Pública, Tecnologias da Informação e Comunicação. A Dimensão Político Social – Democracia, Participação e Cidadania, contempla ações que propiciam a democracia e a participação cidadã (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

²⁴ PMC – Prefeitura Municipal de Curitiba.

²⁵ RMC – Região Metropolitana de Curitiba.

²⁶ Rede de Articuladores - Servidores vinculados aos Órgãos/Entidades da Prefeitura Municipal de Curitiba e Região Metropolitana que, em conjunto com a Escola de Administração Pública, planejam, executam e avaliam o Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba, assim como disseminam as diretrizes do IMAP.

FIGURA 3 - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EAP

FONTE: INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2015b).

No ano de 2014, o Projeto Político Pedagógico da Escola de Administração Pública passa por um processo de revisão e reelaboração com base nos princípios da Administração Pública Deliberativa. O documento é organizado por meio de um processo de construção coletiva que envolve servidores da EAP, ao mesmo tempo responsável pela coordenação do trabalho, e representantes da Rede de Articuladores, tanto de Curitiba quanto da Região Metropolitana, com assessoria técnica e pedagógica da Secretaria Municipal da Educação de Curitiba.

Tal construção acontece “... numa perspectiva de (re) leitura do papel do Estado e da sociedade” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 3) que serve de orientação ao processo de ensino-aprendizagem, “... ao compartilhamento de conhecimento, e à formação dos servidores municipais, demais entes públicos e população em geral” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 3). Neste sentido, o Projeto Político Pedagógico tem como objetivos a orientação, delineamento, disseminação e execução do processo de formação do servidor público municipal, em consonância com a

Administração Pública Deliberativa e buscando a efetividade das políticas públicas (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

O Projeto Político Pedagógico é instrumentalizado a partir do Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e regulamentado pelo Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais, conforme dispõe o art. 2º, do Decreto nº 487, de 13 de maio de 2016:

O Sistema tem por objetivo definir, regulamentar, alterar e executar o Projeto Político Pedagógico (PPP), bem como os Programas e Ações integrantes do Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores, Agentes Públicos Municipais e Membros da Comunidade vinculados a Projetos da Administração Municipal, observados o Plano e respectivos Programas de Governo, fazendo cumprir as diretrizes da Política Municipal nesta área (CURITIBA, 2016).

O Sistema também faculta aos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba participar do referido Plano de Formação por meio de adesão e celebração de ajustes específicos, assim como atribui ao IMAP a responsabilidade pela edição de norma regulamentadora da matéria. Desta forma, a Resolução nº 06 do IMAP, de 22 de dezembro de 2016, regulamenta e dispõe sobre a forma como acontece esta participação.

A coordenação e supervisão do Sistema é de responsabilidade do IMAP que analisa, em conjunto com o Conselho Gestor, as normatizações referentes ao Projeto Político Pedagógico e aos Programas e Ações que integram o Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores.

O Conselho Gestor é constituído pelo IMAP, tendo em vista a atribuição de implementar a Política de Formação dos servidores e agentes públicos do Município; Secretaria Municipal de Recursos Humanos, em virtude da responsabilidade acerca do plano de carreira dos servidores públicos municipais; e, Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos, por sua interlocução com os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba. Também faz parte do Conselho, as Unidades Executoras de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Órgãos/Entidades da Administração Direta e Indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba.

Anualmente, o Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba é organizado em conjunto com a Rede de Articuladores de Curitiba e Região Metropolitana, além da equipe técnica da EAP. Tem por finalidade

refletir os elementos norteadores do Projeto Político Pedagógico e propiciar uma visão global do processo de formação dos servidores municipais. É composto por segmentos que englobam ações voltadas para os Programas do Plano de Governo, Administrações Regionais, Região Metropolitana de Curitiba, Ações Gerais para a Prefeitura de Curitiba e Ciclo de Debates.

Destaca-se o Ciclo de Debates organizado no intuito de debater e refletir sobre o tema Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil que serve “... para reflexões práticas sobre a prestação de serviço público e a discussão qualificada acerca do tamanho do Estado que queremos” (OPUSZKA, 2013, p. 1). Os encontros realizados mensalmente, ao longo dos anos compreendidos entre 2013-2016, geram uma coletânea de livros publicados pelo IMAP.

A experiência do Ciclo de Debates reuniu os servidores do Município de Curitiba e Região Metropolitana, além de pesquisadores, professores, acadêmicos e estudantes para, juntos, discutirem ... o modelo de administração pretendido e refletirem sobre o acúmulo das experiências passadas, na perspectiva de crescimento e aprimoramento da gestão administrativa voltada para a efetividade do serviço público de qualidade, capaz de atender às demandas do cidadão (OPUSZKA, 2013, p. 1).

As ações são pensadas e organizadas no intuito de compartilhar conhecimentos e experiências com vistas ao fortalecimento da administração municipal local e regional. São constantemente avaliadas, monitoradas e atualizadas “... para sua melhoria e adequação às mudanças e demandas contemporâneas, recorrentes na Administração Pública e na Sociedade” (KANUFRE, 2014, p. 13). Assim, considerando a importância em “... captar os níveis de aprendizagem e aplicação do conhecimento adquirido pelo servidor durante o processo formativo” (FLORIANI, M. F. A., 2016, p. 177), nas ações de formação são aplicados instrumentos avaliativos como a avaliação de reação, aprendizagem e aplicabilidade.

No intuito de aprimorar tal processo é elaborado, entre os anos de 2013-2014, o Índice de Aplicabilidade para tais ações, em parceria com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a partir de um espaço de deliberação entre o IMAP e as Secretarias Municipais de Planejamento e Administração, do Governo e de Recursos Humanos de Curitiba. O Índice de Aplicabilidade enquanto “... metodologia de uma avaliação sistêmica” (PEREIRA; FLORIANI, S. F., 2016, p. 144) tem como objetivo identificar cada uma das fases da realização de uma ação de formação: planejamento, execução, avaliação, monitoramento e aplicação do conhecimento adquirido pelo participante no

desenvolvimento e aplicação prática do seu trabalho (PEREIRA; FLORIANI, S. F., 2016).

Destaca-se, ainda, a participação da Escola de Administração Pública como membro eleito no Comitê Gestor da Rede Nacional de Escolas de Governo, coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), para o período de 2015-2016. A Rede tem como objetivo aumentar a eficácia das instituições que atuam com formação dos servidores públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimentos e experiências sobre boas práticas das Escolas de Governo nos níveis municipal, estadual e federal e incentivar trabalhos em parceria (REDE DE ESCOLAS, 2018).

Por fim, a consolidação da Escola de Administração Pública enquanto Escola de Governo acontece em 2016, por meio da aprovação pelo Conselho Estadual de Educação do Estado do Paraná para certificação de curso de Pós-graduação *Lato Sensu* na área de Administração Pública, o que possibilita uma formação especializada do servidor público que vai além do conhecimento técnico. O primeiro curso de especialização aprovado, por unanimidade e com nota máxima em seu projeto nos quesitos de estrutura e projeto político-pedagógico, é na área de Administração Pública Deliberativa.

Essa conquista constitui-se no fortalecimento da Escola de Administração Pública decorrente de uma atuação, entre os anos 2013-2016, integrada com instituições de renome por meio da troca de informações, desenvolvimento de projetos e estudos. Dentre as instituições estão a *École Nationale d'Administration* (L'ENA), *Universidad Autònoma de Barcelona* (UAB), que teve participação na construção do projeto deste primeiro curso de especialização. Além da Universidade Federal do Paraná (UFPR), Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR) e Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

4.2 CONFIGURAÇÃO SOCIOECONÔMICA E ESPACIAL DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

A Região Metropolitana (RM) de Curitiba é constituída por 29 (vinte e nove) municípios que se encontram em relativo processo de aglomeração urbana, no qual os limites político-administrativos municipais quase não são percebidos. A metrópole, ou cidade polo, é a capital do Estado do Paraná “... que se destaca pelo tamanho

populacional e porte econômico, funções, relações com outras aglomerações e pelo importante papel que desempenha na rede urbana brasileira” (KORNIN; CARMO, 2013, p. 87).

Criada pela Lei Complementar nº 14, de 8 de junho de 1973, e originalmente formada por 14 (quatorze) municípios, tem sua configuração alterada a partir da década de 1990 devido aos desmembramentos metropolitanos e inclusão de novos municípios, conforme se observa na TABELA 1. Igualmente os limites geográficos do território são alterados por meio de legislações estaduais, a partir de 1994.

TABELA 1 - FORMAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA E RESPECTIVA LEGISLAÇÃO, 1973-2011

ANO	LEGISLAÇÃO	MUNICÍPIOS INCLUÍDOS À RM de Curitiba
1973	Lei Complementar nº 14	Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Colombo, Contenda, Curitiba, Mandirituba, Piraquara, Quatro Barras, Rio Branco do Sul e São José dos Pinhais
1994	Lei Estadual nº 11.027	Cerro Azul, Doutor Ulysses, Itaperuçu, Fazenda Rio Grande, Pinhais, Quitandinha, Tijucas do Sul e Tunas do Paraná
1995	Lei Estadual nº 11.096	Adrianópolis e Campo Magro
1998	Lei Estadual nº 12.125	Agudos do Sul
2002	Lei Estadual nº 13.512	Lapa
2011	Lei Complementar nº 139	Campo do Tenente, Piên e Rio Negro

FONTE: Adaptado da Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (Paraná, 2018).

Com relação ao território possui a extensão de 16.627,209 km², o que corresponde aproximadamente a 8,31% do território paranaense (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2018a). Faz fronteira com os estados de São Paulo, ao norte, e Santa Catarina, ao sul, e configura “... uma aglomeração urbana na porção central, fortemente concentrada, urbanizada, densa, continuamente ocupada, que contrasta ... com municípios integrantes da região do Vale da Ribeira²⁷, ao norte, marcados por carências econômicas e sociais” (MOURA; FIRKOWSKI, 2014, p. 23).

As estimativas para o ano de 2017, segundo dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), apontam para 3.572.326 habitantes com densidade demográfica de 214,85 hab./km² (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2018a). Assim, consolida-se “... como o espaço mais concentrador e adensado do Estado, já com bases

²⁷ Municípios que compõem o Vale da Ribeira: Adrianópolis, Bocaiúva do Sul, Cerro Azul, Doutor Ulysses, Rio Branco do Sul, Itaperuçu e Tunas do Paraná.

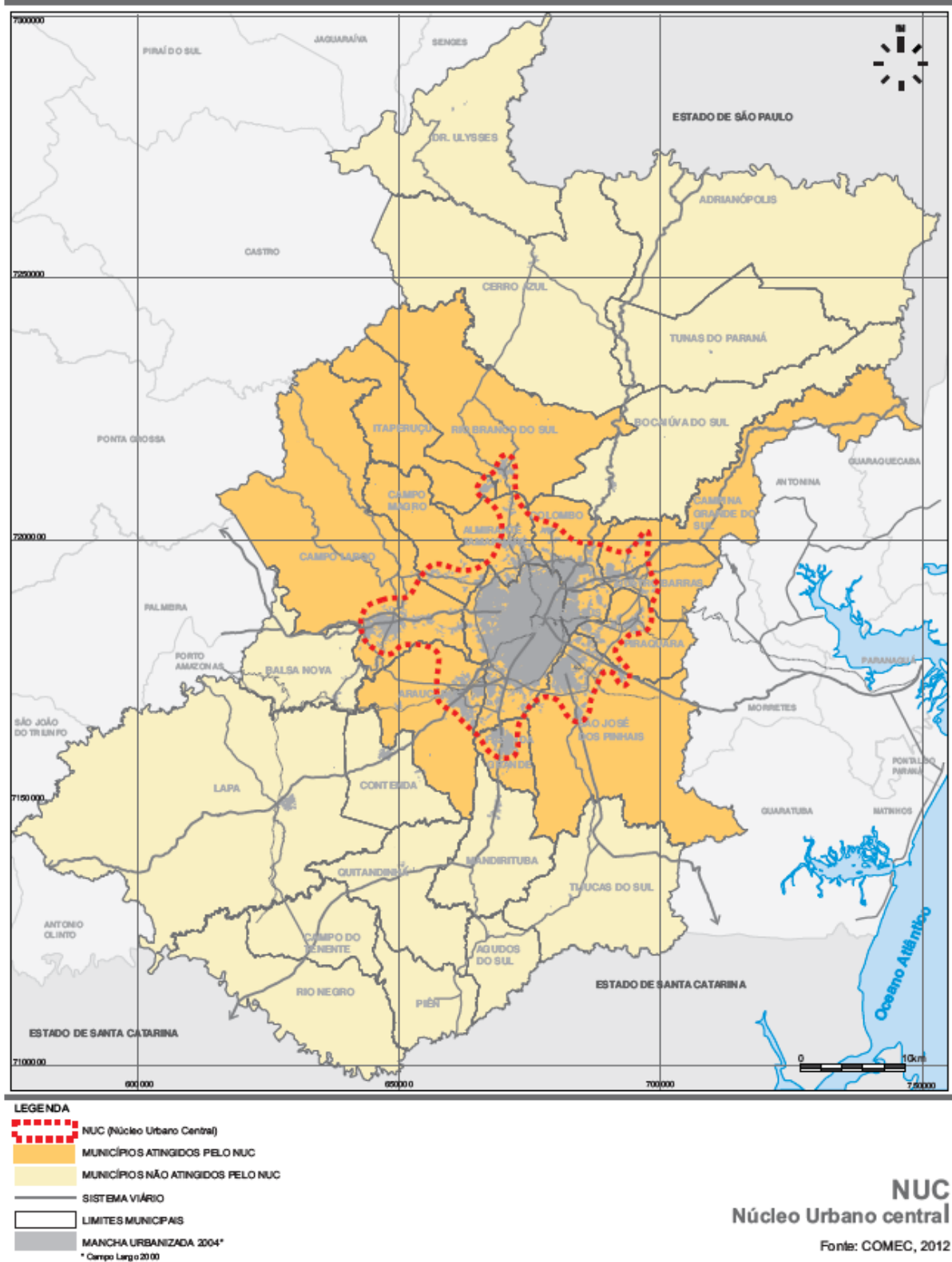
populacionais elevadas e mantendo taxas de crescimento também elevadas, com destaque para os municípios periféricos ao núcleo” (OBSERVATÓRIO DAS METRÓPOLES, 2012, p. 20-21).

Da totalidade dos municípios, 14 (quatorze) compõem a Área de Concentração Urbana (ACP) que são “... grandes manchas urbanas de ocupação contínua, caracterizadas pelo tamanho e densidade da população, pelo grau de urbanização e pela coesão interna da área, dada pelos deslocamentos da população para o trabalho ou estudo” (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2007, p. 11). Devido à proximidade física e integração com a metrópole, estes municípios tornam-se mais sólidos na medida em que se configuram “... como o espaço que efetivamente abriga a dinâmica metropolitana, diferentemente do recorte legalmente constituído” (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2010, p. 11).

É importante observar que esses municípios são os mesmos que formam o Núcleo Urbano Central (NUC), ocupando uma área de 1.449,06 km² e concentrando 97,73% da população urbana, ou seja, 2.446.760 habitantes do total metropolitano (PARANÁ, 2016). No MAPA 1, verifica-se a localização dos municípios metropolitanos, limites geográficos, mancha urbana e municípios do NUC/ACP²⁸.

²⁸ Municípios que compõem o NUC/ACP: Almirante Tamandaré, Araucária, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Rio Branco do Sul e São José dos Pinhais.

MAPA 1 - REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA



FONTE: PARANÁ (2012a).

O território metropolitano é marcado pelo processo de metropolização²⁹ iniciado na década de 1970 com progressiva evolução e diferenciação nas décadas seguintes, na medida em que se intensifica a segregação espacial metropolitana (NAGAMINE; KORNIN; ESTEVES, 2014). Neste período a organização socioespacial se desenvolve pela produção desordenada das tipologias dos espaços informais de moradia que se caracterizam por favelas, loteamentos clandestinos e irregulares diferenciados “... pelos agentes sociais responsáveis por sua produção, pelas formas de irregularidade e a morfologia espacial produzida” (SILVA, 2014, p. 230). É desta forma que acontece a ocupação dos espaços vazios limítrofes a Curitiba, mais acessíveis economicamente e com pouca infraestrutura urbana (NAGAMINE; KORNIN; ESTEVES, 2014).

A espacialidade, na década de 1980, configura-se por um núcleo homogêneo com melhor infraestrutura e atendimento de serviços, ocupado por uma população de renda mais elevada. As áreas periféricas localizadas nos limites e entorno de Curitiba são ocupadas por uma população de baixa renda e dependente da cidade polo no que se refere a emprego, serviços e equipamentos públicos (SILVA, 2014). Surgem os movimentos pendulares diários e as cidades-dormitórios, consolidando graves problemas de infraestrutura e saneamento básico intensificados pela pouca capacidade financeira e gestão urbana das prefeituras dos municípios limítrofes a metrópole (NAGAMINE; KORNIN; ESTEVES, 2014).

A década de 1990 é marcada pela expansão e intensificação do comércio de imóveis nas favelas e crescimento dos loteamentos clandestinos (LEMOS et. al., 2015), o que provoca um aumento significativo dos domicílios em espaços informais de moradia e, por consequência, redução dos lotes formais (SILVA, 2014). As ocupações irregulares no entorno de Curitiba despontam com maior intensidade, sobretudo em áreas com grande fragilidade ambiental. Nesta década a transformação socioespacial resulta da imagem positiva da cidade polo enquanto capital ecológica e da implantação de indústrias importantes na aglomeração urbana (NAGAMINE; KORNIN; ESTEVES, 2014). Já o final da década de 2000, caracteriza-se

²⁹ O fenômeno da metropolização pode ser entendido como o acentuado processo de concentração e urbanização das funções econômicas em determinados centros urbanos (FIRKOWSKI, 2013) que apresentam fatores como mobilidade das pessoas, bens e serviços; diversidade espacial das cidades-territórios; aumento do mercado de emprego, cultura, consumo e serviços (FERRIER, 2001).

- (i) pela presença simultânea dos movimentos de concentração³⁰ e dispersão³¹, derivados, respectivamente, da densificação das áreas mais antigas e do surgimento de novas;
- (ii) pela maior proximidade dos espaços informais de moradia com o núcleo de aglomeração metropolitana, embora também se observe o surgimento de novos em áreas periféricas;
- (iii) por uma espacialidade mais heterogênea a fragmentada (SILVA, 2014, p. 246).

A partir da década de 2010 observa-se um novo padrão de localização dos espaços de moradia que expressam, além da tipologia a desigualdade socioeconômica dos seus residentes que acabam por excluí-los dos lugares mais valorizados. Também as “... mudanças no mercado de trabalho, a forma como as atividades econômicas se distribui nos municípios da RMC, as redes de infraestrutura e de comunicação, o mercado imobiliário” (LEMOS et. al., 2015, p. 13) ampliam as desigualdades socioespaciais já existentes.

Dessa forma, o histórico de ocupação do território da RM de Curitiba revela a dinâmica socioespacial caracterizada “... por transformações rápidas, profundas e diferenciadas da metropolização do espaço, ao mesmo tempo em que problemas básicos de habitação ou infraestrutura persistem como os principais desafios” (NAGAMINE; KORNIN; ESTEVES, 2014, p.126).

No cenário econômico, a importância da capital paranaense e posição essencial de decisão, poder e gestão consolida a sua centralidade regional. Entretanto, na análise dos indicadores socioeconômicos, é visível as desigualdades e contradições entre a metrópole e os demais municípios, sobretudo os mais distantes. Mesmo com os municípios limítrofes não há fortalecimento do ponto de vista econômico, demonstrando que “... um alto PIB *per capita* não significa maior desenvolvimento” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2015b, p. 18).

A economia enquanto capacidade produtiva definida por variáveis como o Produto Interno Bruto (PIB), o qual indica “... o valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro de um país, independente da nacionalidade das unidades produtivas” (VIEIRA; ALBERT; BAGOLIN, 2008, p. 3) quantifica a atividade econômica de uma região.

³⁰ “Concentração resulta do adensamento dos espaços informais de moradia mais antigos e consolidados derivado do crescimento do número de domicílios, em especial das favelas situadas na cidade polo e entorno imediato” (SILVA, 2014, p. 246).

³¹ “Dispersão produz a extensão horizontal da mancha urbana em direção a áreas cada vez mais periféricas e distantes do núcleo da aglomeração metropolitana, e deve-se ao surgimento de novas favelas na zona rural e de novos loteamentos clandestinos” (SILVA, 2014, p. 246).

Assim, no cenário econômico a RM de Curitiba “... se configura como a espacialidade mais concentradora de economia e população do estado do Paraná, e muitos de seus municípios crescem mais que a média estadual” (KORNIN; CARMO, 2013, p. 87). Dentre as maiores economias do estado do Paraná no ano de 2015 (referência 2010), despontam os municípios de Curitiba, São José dos Pinhais, Araucária e Pinhais que, juntos, perfazem aproximadamente 35% do PIB paranaense. A totalidade dos municípios metropolitanos respondem, neste mesmo ano, por 39% do PIB do estado (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2018b).

Também no ano de 2015, o PIB (referência 2010) *per capita* da RM de Curitiba apresenta o valor de 42.295 (considerando a unidade R\$ 1,00) (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2018a), sendo que o maior e o menor PIB *per capita* do estado do Paraná concentra-se nos municípios de Araucária, com o valor de R\$ 104,6 mil por habitante, e Piraquara, com apenas R\$ 10,1 mil por habitante (INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES), 2018b).

Considerando o desempenho na indústria, Curitiba e São José dos Pinhais figuram entre as 100 maiores economias do país no ano de 2014. A RM de Curitiba abriga o terceiro centro automotivo do país (COORDENAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA (COMEC), 2017) tornando-se um dos pilares da economia paranaense, privilegiando Curitiba e municípios vizinhos (MOURA; FIRKOWSKI, 2014). Caracteriza-se como polo para novos empreendimentos industriais, ao mesmo tempo em que alguns municípios tem sua economia voltada para o setor primário e o turismo rural (COORDENAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA (COMEC), 2017).

Em 2015, Curitiba e outros 18 municípios metropolitanos aparecem em 5º lugar no *ranking* geral de competitividade organizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), com destaque para o mercado na perspectiva do consumo e da geração de empregos, comércio e qualidade de vida (COORDENAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA (COMEC), 2017). Dentre os indicadores analisados pela FGV que causam impacto na competitividade do país, estão a “... educação, saúde, infraestrutura, inovação, mercados, agricultura, energia, performance do setor público, sustentabilidade e recursos naturais” (COORDENAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA (COMEC), 2017, p. 31).

A diferença entre crescimento e desenvolvimento econômico está no envolvimento deste com a mudança estrutural e com a abordagem das variáveis qualitativas relacionadas a questões como: bem-estar, saúde, educação, infraestrutura, qualidade de vida, analfabetismo, desemprego, mudanças socioeconômicas. O desenvolvimento econômico essencial para o progresso de um país é definido como “... o processo histórico de acumulação de capital incorporando conhecimento técnico que aumenta o padrão de vida da população” (BRESSER-PEREIRA, 2014, p. 53).

Para mensurar o desenvolvimento econômico, considera-se o desenvolvimento humano e utiliza-se indicadores sociais como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o Coeficiente de Gini. O desenvolvimento humano “... deve ser centrado nas pessoas e na ampliação do seu bem-estar, entendido não como o acúmulo de riqueza e o aumento da renda, mas como a ampliação do escopo das escolhas e da capacidade e da liberdade de escolher” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2013). Segundo Amartya Sen,

O desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos (SEN, 2015, p. 16).

As desigualdades existentes no território metropolitano podem ser observadas a partir da comparação do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM)³², formado a partir de indicadores municipais de longevidade, renda e educação (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2014). Em 2010, o IDHM da RM de Curitiba a classifica como Alto Desenvolvimento Humano com o indicador de 0,783. Entretanto, na análise individual dos municípios verifica-se disparidades, sobretudo naqueles com localização distante da metrópole. A TABELA 2 apresenta os seis municípios com maior e menor IDHM, o que corresponde a 20% do total de municípios metropolitanos, respectivamente. Dos seis municípios com maior IDHM, cinco encontram-se no Núcleo Urbano Central com maior proximidade da metrópole, portanto, com melhor desenvolvimento socioeconômico e infraestrutura urbana. Dos seis municípios com menor IDHM, cinco encontram-se no Vale da Ribeira

³² A base de cálculo do IDHM são os dados coletados exclusivamente nos Censos Demográficos realizados a cada 10 anos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo o último em 2010. As faixas de Desenvolvimento Humano correspondem a: Muito baixo (0 a 0,499), Baixo (0,500 a 0,599), Médio (0,600 a 0,699), Alto (0,700 a 0,799) e Muito Alto (0,800 a 1) (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2014).

caracterizados por municípios marcados por carências sociais e econômicas com localização mais distante da metrópole.

TABELA 2 - MUNICÍPIOS COM MAIORES E MENORES IDHM DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA, 2010

Municípios	Maiores IDHM	Menores IDHM
Curitiba	0,823	
Rio Negro	0,760	
São José dos Pinhais	0,758	
Pinhais	0,751	
Campo Largo	0,745	
Quatro Barras	0,742	
Bocaiúva do Sul		0,640
Itaperuçu		0,637
Tijucas do Sul		0,636
Tunas do Paraná		0,611
Cerro Azul		0,572
Doutor Ulysses		0,546

FONTE: Adaptado de INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2013).

Como complemento ao IDHM, o índice de Vulnerabilidade Social (IVS) procura “... dar destaque a diferentes situações indicativas de exclusão e vulnerabilidade social do território brasileiro, numa perspectiva que vai além da identificação da pobreza entendida apenas como insuficiência de recursos monetários” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2015a, p. 8). Está estruturado em três dimensões que determinam a promoção das condições de bem-estar da população, quais sejam: infraestrutura urbana; capital humano; e, renda e trabalho. Na TABELA 3, verifica-se o IVS³³ da RM de Curitiba nos anos de 2000 e 2010.

TABELA 3 - COMPARATIVO DO IVS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA POR DIMENSÃO, 2000-2010

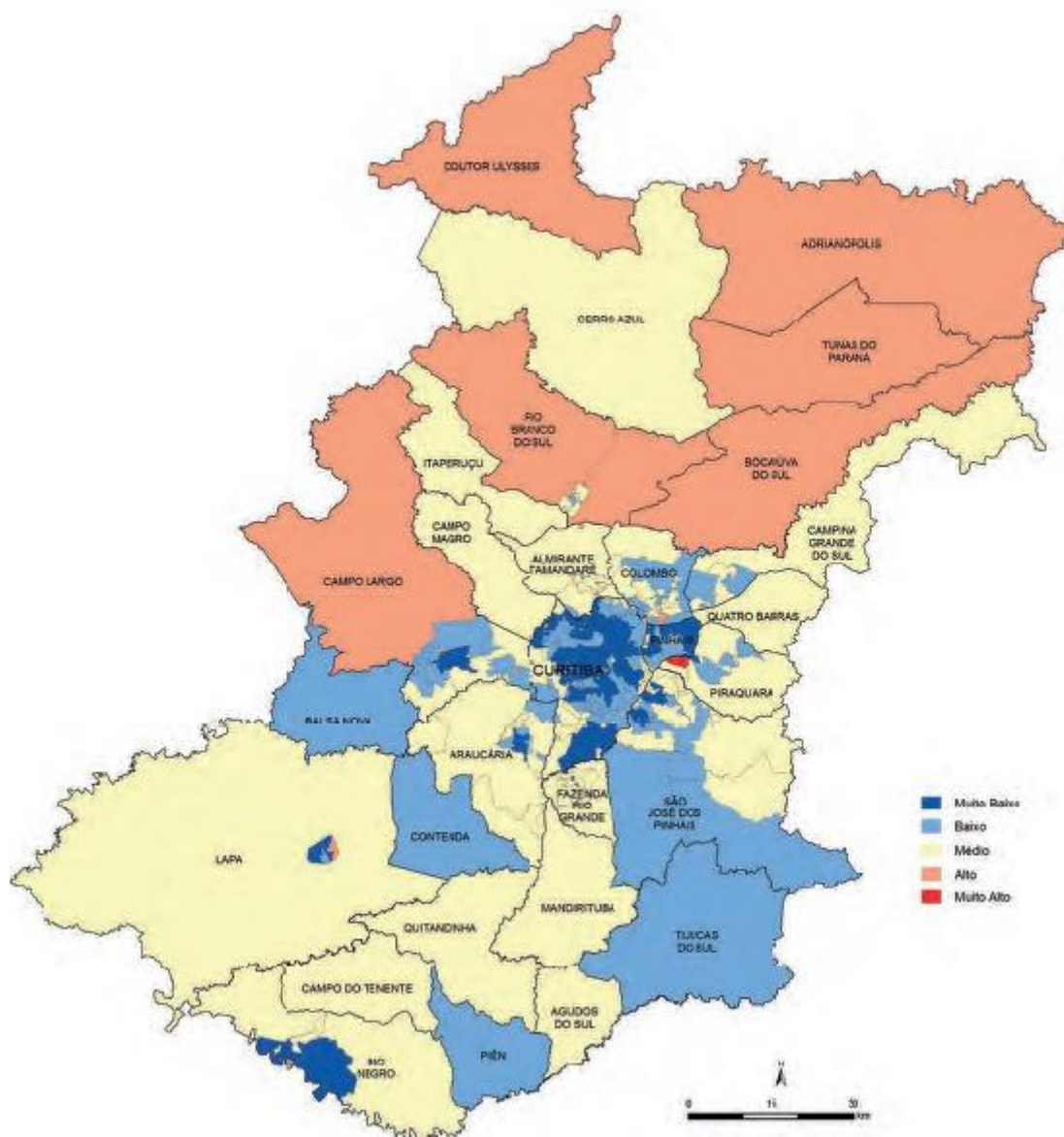
IVS por dimensão	2000	2010	2000-2010 (%)
Infraestrutura Urbana	0,419	0,405	0,014 (3,34%)
Capital Humano	0,402	0,266	0,136 (33,8%)
Renda e Trabalho	0,345	0,184	0,161 (44,67%)

FONTE: Adaptado de INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2015a).

O IVS mais baixo se encontra entre os municípios que compõem o Núcleo Urbano Central (NUC) e, os valores mais altos são verificados na região mais ao norte, entre os municípios que integram o Vale da Ribeira, conforme se verifica no MAPA 2.

³³ A base de cálculo do IVS são os dados coletados exclusivamente nos Censos Demográficos realizados a cada 10 anos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo o último em 2010 (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2015a).

MAPA 2 - ÍNDICE DE VULNERABILIDADE SOCIAL DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA, 2000-2010



FONTE: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2015a).

No Brasil, o parâmetro utilizado para calcular a pobreza é o salário mínimo, sendo classificado como muito pobres ou indigentes “... o grupo populacional com renda de até um quarto de salário mínimo domiciliar *per capita*; e os pobres, o grupo populacional com renda de até meio salário mínimo domiciliar *per capita*” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2005, p. 60). O Banco Mundial (2018) define como pobreza extrema pessoas que vivem com menos de US\$ 1,90 por dia; na linha da pobreza extrema pessoas que vivem com US\$ 2,50 por dia; e, como pobreza moderada, pessoas que vivem com menos de US\$ 4,00 por dia.

A pobreza pode ser considerada absoluta quando se “... entende a natureza da pobreza como associada à não satisfação de um conjunto de necessidades básicas e, portanto, na ideia base de subsistência” (FREITAS, 2010, p. 7). Pode ser considerada relativa quando “... um elemento da sociedade ... não tem recursos suficientes para sustentar um nível de vida que é generalizado e aceito na sociedade que integra, mantendo-se numa posição de exclusão social” (FREITAS, 2010, p. 8). Na RM de Curitiba, no ano 2000, os municípios de

... Curitiba, Araucária, Piraquara, Almirante Tamandaré, Colombo, Pinhais, Fazenda Rio Grande e São José dos Pinhais, concentravam 74,4% do total de famílias pobres da região. Em Curitiba, alguns bairros apresentavam taxas de pobreza superiores à média da região, conformando espaços com a maior concentração de ocupados residindo em espaços informais de moradia na RMC (SILVA, 2014, p. 229).

Uma das causas da pobreza é a desigualdade social que resulta, também, no aumento das situações de vulnerabilidade e exclusão sociais, a marginalização da sociedade com aumento dos índices de criminalidade e violência, os processos de favelização, o desemprego, a falta de acesso a serviços públicos de qualidade, a educação precária e o atraso no desenvolvimento econômico. A desigualdade social, por sua vez, resulta da concentração de distribuição de renda, medida pelo Coeficiente de Gini³⁴, que é “... um instrumento usado para medir o grau de concentração de renda ... aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos” (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2013, p. 9). Na TABELA 4, verifica-se o Índice de Gini nos municípios da RM de Curitiba, referente ao ano de 2010 comparativamente com 2000.

TABELA 4 - RENDA, POBREZA E DESIGUALDADE NA RM DE CURITIBA, 2000-2010

Renda <i>per capita</i>	2000	2010
Renda <i>per capita</i>	901,38	1.183,32
% de extremamente pobres	3,20	1,01
% de pobres	11,21	3,54
Índice de Gini	0,60	0,55

FONTE: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2013).

Os contrastes espaciais, econômicos e sociais da RM de Curitiba evidenciam problemas básicos de habitação, infraestrutura, fragmentação, desigualdades, pobreza e

³⁴ O coeficiente é expresso em pontos percentuais, ou seja, igual ao coeficiente multiplicado por cem e consiste em uma variação de zero a um, onde zero corresponde a completa igualdade e um a completa desigualdade (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA), 2013).

exclusão social. Diante deste cenário observa-se, também, as dificuldades de integração relacionadas aos problemas de urbanização, metropolização, capacidade institucional e financeira, infraestrutura econômica e social dos municípios não pertencentes a aglomeração urbana central, mas incluídos na região metropolitana a partir da década de 1990 (CUNHA, 2014).

A possibilidade de criação e inclusão de municípios nas regiões metropolitanas, advinda da Constituição Federal de 1988³⁵, acaba por gerar discrepâncias entre os recortes legalmente instituídos “... e uma espacialidade urbana mais complexa, que exige um planejamento diferenciado” (CUNHA, 2014, p. 183). Além do mais, favorece a manutenção das desigualdades sociais tendo em vista a pouca condição financeira destes municípios em arcar com suas próprias despesas, o distanciamento do município polo e dificuldades nas formulações de políticas públicas com vistas ao planejamento de um desenvolvimento ordenado e igualitário (KORNIN; CARMO, 2013).

Logo, compromete as ações de governança em virtude da incompatibilidade entre espacialidade e institucionalidade metropolitana, o que acaba por refletir nas administrações municipais apresentando resultados negativos na eficiência da gestão metropolitana (CUNHA, 2014). Tal gestão acontece por meio dos arranjos institucionais que têm a “... finalidade de garantir as articulações de poder público e a interlocução com atores sociais (movimentos populares, organizações não-governamentais e atores privados), no trato das questões metropolitanas” (INSTITUTO DO MILÊNIO, 2009, p. 6).

Considerando a ausência de autonomia legislativa, administrativa e tributária das Regiões Metropolitanas, o arranjo institucional fica na dependência do Estado, com determinada influência da metrópole (CUNHA, 2014). No caso da RM de Curitiba é composto pelas seguintes instâncias de gestão metropolitana:

- i) Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC), no âmbito do Poder Público Estadual;
- ii) Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos (SMAM) de Curitiba, no âmbito da administração direta do poder público municipal; e
- iii) Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba (ASSOMECA), no âmbito supra municipal, de representação do poder público municipal dos 29 municípios que integram a RM de Curitiba (KORNIN; CARMO, 2013, p. 91).

³⁵ Constituição Federal de 1988, art. 25, parág. 3º, “Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum” (BRASIL, 1988).

A Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC), instituída pela Lei nº 6.517, de 2 de janeiro de 1974, é uma autarquia indireta do Poder Executivo Estadual, vinculada à Secretaria do Desenvolvimento Urbano (SEDU). Tem por responsabilidade as questões técnicas e operacionais da gestão metropolitana, sendo seus principais instrumentos de gestão: Controle de Organização Territorial³⁶; Sistema Integrado de Gestão dos Mananciais³⁷; Gerenciamento do Sistema de Transporte Coletivo³⁸; e, Câmara Técnica do Sistema Viário Metropolitano. Também articula as seguintes instâncias associadas: Secretaria Administrativa; Conselho Deliberativo; Conselho Consultivo; e, Conselho Gestor dos Mananciais da RM de Curitiba.

A Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos (SMAM), criada pela Lei nº 11.407, de 10 de maio de 2005, é um órgão específico da Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC) que tem como missão

Implementar políticas públicas de desenvolvimento do Município de Curitiba, em conjunto com os demais municípios da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), viabilizando ações de interesse comum, através do assessoramento e desenvolvimento de programas e projetos, promovendo a integração regional (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b, p. 16).

Dentre as atribuições da SMAM estão a coordenação das ações junto aos demais municípios da RM de Curitiba tendo como objeto assuntos de interesse comum, integração e desenvolvimento regional; apoio, por meio da transferência do conhecimento técnico, em programas e projetos de desenvolvimento urbano; e, articulação com as demais administrações municipais, entidades metropolitanas e Governo do Estado do Paraná no planejamento e gestão das funções públicas de interesse comum.

A Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba (ASSOMECC), criada por Ato Constitutivo no ano de 1982, é uma entidade pública apartidária que concentra os 29 (vinte e nove) municípios metropolitanos representados por seus respectivos prefeitos. A estrutura organizacional é composta por uma Diretoria, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo e representa a totalidade dos prefeitos da região metropolitana no Conselho Deliberativo da COMEC. O orçamento é composto por verbas oriundas da anuidade das prefeituras dos municípios participantes. Segundo

³⁶ Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979.

³⁷ Lei nº 12.248, de 31 de julho de 1998.

³⁸ Decreto nº 1.660, de 21 de outubro de 1992.

Kornin e Carmo (2013, p. 91), “... é o organismo criado pelos prefeitos municipais para promover a articulação dos governos locais com o governo estadual para a gestão metropolitana”.

Nesse contexto, a dificuldade a ser superada está na constituição de instrumentos para integrar os municípios que formam uma região metropolitana, enfrentar os problemas existentes nesses territórios e legitimar a prática de governança metropolitana. Há expectativa de se inovar neste aspecto com a aprovação do Estatuto da Metrópole, instituído pela Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015, sobretudo por seu objetivo de integrar os municípios por meio das funções públicas de interesse comum.

Quando pensamos na questão das metrópoles, vimos que políticas públicas eficientes e planejamento urbano adequado necessitam obrigatoriamente observar a totalidade metropolitana, de forma que o Estatuto da Metrópole aparece como instrumento fundamental para o fortalecimento, aperfeiçoamento e consolidação da governança regional na Região Metropolitana de Curitiba (DIRETORIA COLEGIADA DO IMAP, 2015, p. 1).

As diretrizes apresentadas pelo Estatuto estão voltadas ao planejamento, gestão e execução das funções públicas prevalecendo o interesse comum (totalidade) sobre o local (municipal). Além da gestão democrática pautada em processos participativos da população, promoção de uma governança interfederativa e aplicação de instrumentos como o Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado (PDUI), consórcios públicos, convênios de cooperação, contratos de gestão e parcerias público-privadas (FIRKOWSKI, 2015). A expectativa está na criação de “... cidades menos fragmentadas, que reconheçam e considerem a totalidade metropolitana como horizonte de intervenção” (FIRKOWSKI, 2015, p. 18).

4.3 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

A princípio, alguns aspectos devem ser explicados para que, na sequência, as etapas de implementação e execução do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana sejam descritas. Importante salientar que para a concretização dos objetivos propostos pelo

Programa foram aplicados esforços conjuntos entre o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) e a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos (SMAM).

A integração e o compartilhamento de conhecimento aconteceram por meio das ações de formação disseminadas pelo Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana, planejado e executado pelo IMAP. Tendo em vista a atuação deste Órgão assentada em fundamentos deliberativos, tais ações foram desenvolvidas a partir de metodologias participativas, nas quais priorizaram-se inteligência e competências coletivas, diálogo e qualidade ao invés da quantidade.

É oportuno esclarecer, também, o sentido das expressões integração e compartilhamento de conhecimento. A primeira diz respeito à aproximação entre os Municípios, estabelecida pela participação de seus servidores nas ações de formação desenvolvidas com base em áreas temáticas de interesse comum. A segunda, pode ser entendida como “... a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998, p. 1), ou ainda, como o desenvolvimento da capacidade coletiva por meio de novas ações a partir de experiências passadas, com visões diferentes dos problemas e soluções, com estímulo na inovação, criatividade e imaginação (MALHOTRA, 1998).

Outro aspecto importante refere-se a questão legal da participação daqueles servidores nas ações do Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana.

Em um primeiro momento, pensou-se que a forma viável seria a assinatura de um Aditivo ao Acordo de Cooperação Técnica já existente entre a SMAM e cada um dos Municípios metropolitanos³⁹. Entretanto, após estudos e análises jurídicas, decidiu-se por facultar a participação por meio do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais, conforme anteriormente descrito na seção destinada ao IMAP.

³⁹ De acordo com o Parecer nº 15/2013 da Advocacia-Geral da União, Acordos de Cooperação são instrumentos jurídicos formalizados entre Órgãos/Entidades da Administração Pública ou entre estes e entidades privadas sem fins lucrativos com o objetivo de firmar interesse de mútua cooperação técnica visando a execução de programas de trabalho, projetos/atividade ou evento de interesse recíproco, da qual não decorra obrigação de repasse de recursos entre os partícipes (ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU), 2013).

4.3.1 Etapas da implementação do Programa

A implementação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana aconteceu por meio das etapas dispostas no QUADRO 8 e especificadas na sequência:

QUADRO 8 - ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

ETAPA	DESCRIÇÃO
1	Consolidação da parceria entre IMAP e SMAM.
2	Apresentação do Programa para os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba.
3	Diagnóstico socioeconômico da Região Metropolitana de Curitiba.
4	Diagnóstico da realidade de formação profissional dos servidores públicos municipais.
5	Formação de uma Rede de Articuladores.
6	Levantamento das ações de integração e compartilhamento de conhecimento.
7	Formalização das parcerias.
8	Avaliação e monitoramento.

FONTE: A autora (2018).

A parceria entre o IMAP e a SMAM se consolidou com os estudos realizados para a elaboração da proposta que teve como resultado o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. Neste primeiro momento foram definidas as atribuições de cada Órgão, assim como os compromissos frente ao planejamento, execução, avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas pelo Programa. Ao IMAP coube a responsabilidade de organizar e conduzir as ações de formação e, à SMAM, o suporte e articulação de tais ações com os Municípios metropolitanos.

Em um segundo momento, a proposta idealizada para o Programa foi apresentada junto aos Municípios da Região Metropolitana e, também, em reuniões da Associação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba (ASSOMECC). A ampla divulgação teve como propósito atingir os dirigentes máximos para que a adesão tivesse o efeito esperado. Além disto, era preciso explicar sobre a importância da integração e compartilhamento de conhecimento para a aproximação metropolitana frente ao desenvolvimento regional e ao fortalecimento das políticas públicas. Do total de 29 Municípios, 25 aderiram ao Programa em 2013 e mais dois em 2014, ficando ausentes Rio Branco do Sul e Tijucas do Sul, conforme demonstrado no QUADRO 9.

QUADRO 9 - MUNICÍPIOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA DURANTE OS ANOS DE 2013-2016

MUNICÍPIOS		
Adrianópolis (2013)	Campo Magro (2013)	Mandirituba (2013)
Agudos do Sul (2013)	Cerro Azul (2014)	Piên (2013)
Almirante Tamandaré (2013)	Colombo (2013)	Pinhais (2013)
Araucária (2013)	Contenda (2013)	Piraquara (2013)
Balsa Nova (2013)	Curitiba (2013)	Quatro Barras (2013)
Bocaiúva do Sul (2013)	Doutor Ulysses (2013)	Quitandinha (2013)
Campina Grande do Sul (2013)	Fazenda Rio Grande (2014)	Rio Negro (2013)
Campo do Tenente (2013)	Itaperuçu (2013)	São José dos Pinhais (2013)
Campo Largo (2013)	Lapa (2013)	Tunas do Paraná (2013)

FONTE: Adaptado de TRAUB; MACEDO (2016).

Como elemento de estudo para conhecer e se apropriar da realidade da RM de Curitiba foi elaborado um diagnóstico constituído pelo histórico de composição dos municípios, configuração territorial e demográfica, cenários espacial, social e econômico, assim como a estrutura de governança da gestão metropolitana. O reconhecimento desta realidade confirmou a assertividade dos objetivos propostos pelo Programa, visto que ficou evidente as contradições e desigualdades existentes entre os municípios.

Algo primordial foi, também, definir o perfil dos servidores públicos para se conhecer as necessidades profissionais destes e, por consequência, atender as demandas oriundas da população usuária dos serviços públicos municipais. Desta forma, foi elaborado um diagnóstico que serviu para auxiliar na identificação dos entraves ao fortalecimento das Administrações Municipais, que acabam por interferir no desempenho das políticas públicas e na efetividade da atuação dos servidores públicos.

Para tanto, foi aplicado um questionário (Anexo I) cujas perguntas versaram sobre o desenvolvimento de pessoas no que se refere ao quantitativo de servidores; entendimento da formação dos servidores públicos para a administração pública; no que reflete e quais capacidades são necessárias para o exercício da função pública; investimento do Município na formação de seus servidores; e, importância do trabalho integrado entre Municípios. O questionário foi enviado a todos os Municípios por meio de um Sistema informatizado criado especificamente para este fim e com acesso individual por meio de senhas. Os dados obtidos foram compilados, tabulados e analisados resultando na elaboração do diagnóstico que serviu como subsídio para o desenvolvimento do Programa.

Além de responder ao questionário, os Municípios de Contenda, Lapa, Pinhais, Quitandinha e São José dos Pinhais, escolhidos aleatoriamente, também receberam

visitas técnicas realizadas pelo IMAP e SMAM. Dos 28 municípios considerados neste levantamento, 67,9% responderam ao questionário, o que correspondeu a 19 municípios. Importante observar que o Município de Curitiba não participou da pesquisa, visto que o IMAP é responsável pelo desenvolvimento profissional de seus servidores e conhecedor de suas demandas.

Também foi solicitado no questionário a indicação de dois representantes, sendo um titular e outro suplente, para composição da Rede de Articuladores de Curitiba e Região Metropolitana. Esta Rede tinha como finalidade o planejamento, execução, avaliação e disseminação das ações do Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana, em conjunto com o IMAP. Os servidores indicados participaram de seminários e oficinas com o propósito de construir coletivamente seu papel frente ao Plano de Formação e, também, ao referido Programa.

Na sequência foi realizado um levantamento das ações de formação pelos Articuladores, tendo como matéria as demandas de cada Administração Municipal para o período compreendido entre os anos de 2013-2016. Após o levantamento foi elaborado um Projeto de Formação para cada uma das ações, considerando objetivos propostos, justificativa, conteúdo programático, número de vagas, previsão de turmas, infraestrutura, local de realização, docente e parceria. Estas ações integraram o Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana – segmento Região Metropolitana.

Considerando que o Município de Curitiba não pode despender de recursos financeiros com municípios alheios aos seus, a estratégia montada pelo IMAP para operacionalizar o Programa foi a formalização de parcerias. Neste sentido, se promoveu uma inovação institucional para lidar com tal interpretação jurídica e as ações de formação foram executadas por Órgãos/Entidades internos e externos a Prefeitura Municipal de Curitiba (QUADRO 10), sem repasse de verbas ou quaisquer aportes financeiros. Também houve o desenvolvimento de ações de formação por meio de patrocínio recebido da Itaipu Binacional.

QUADRO 10 - PARCERIAS INTERNAS E EXTERNAS

TIPO DE PARCERIA	ÓRGÃOS/ENTIDADES/INSTITUIÇÕES
Interna	Fundação de Ação Social (FAS) Gabinete de Gestão Integrada (GGI-M) Instituto Municipal de Turismo (CTUR) Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) Procuradoria Geral do Município (PGM) Secretaria do Governo Municipal (SGM) Secretaria Especial dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SEDPD) Secretaria Municipal da Educação (SME) Secretaria Municipal de Defesa Social (SMDS) Secretaria Municipal de Finanças (SMF) Secretaria Municipal de Planejamento e Administração (SEPLAD) Secretaria Municipal de Recursos Humanos (SMRH) Secretaria Municipal da Saúde (SMS)
Externa	Controladoria Geral da União (CGU) Escola de Administração Fazendária (ESAF) Serviço Social da Indústria (SESI) Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES) <i>Lincoln Institute of Land Policy</i> Ministério das Cidades Universidade Federal do Paraná (UFPR)

FONTE: Adaptado de TRAUB; MACEDO (2016).

Em conformidade com os critérios estabelecidos pelo IMAP, a avaliação e monitoramento das ações de formação foram realizadas por instrumentos específicos. As reuniões periódicas com os Articuladores e Órgãos/Entidades parceiras também passaram por processos de avaliação, buscando subsídios para o aprimoramento das técnicas empregadas, verificação do atingimento dos objetivos propostos e efetividade dos resultados do Programa.

4.3.1.1 Diagnóstico da realidade de formação profissional dos servidores da Região Metropolitana de Curitiba

O diagnóstico da realidade de formação dos servidores da RM de Curitiba foi elaborado com base nos dados obtidos do questionário aplicado em 2013. Na época, os Municípios respondentes⁴⁰ dispunham, juntos, o total de 30.916 agentes públicos distribuídos entre servidores públicos e ocupantes de cargos comissionados. Dentre as respostas obtidas verificou-se que o entendimento da formação dos servidores públicos

⁴⁰ Adrianópolis, Agudos do Sul, Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Magro, Colombo, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais e Tunas do Paraná.

para a administração pública consistia em uma melhor atuação na execução das políticas públicas.

Nesse aspecto, a formação refletia na promoção do desenvolvimento intelectual e potencialidades individuais e coletivas dos servidores públicos, assim como na contribuição do aperfeiçoamento e otimização dos processos de trabalho. Representando, assim, a construção de novos conhecimentos com repercussão nos serviços ofertados à população.

Dos 19 Municípios que responderam ao questionário, 26% não proporcionavam meios para a formação de seus servidores por questões diversas, como a falta de recursos financeiros e a ausência de setores próprios para este fim. Além da carência de recursos para investir na formação dos servidores, a localização do município também acabou por isolá-los do conhecimento. Nestes locais, o acesso a cursos, quando aconteciam, se davam apenas na modalidade de ensino a distância por meio de *sites* públicos e por iniciativa do próprio servidor. Já entre os Municípios que promoviam ações de formação para os servidores, alguns contavam com setores próprios, infraestrutura adequada e servidores capacitados para exercer este trabalho.

Os segmentos que recebiam formação consistiam em servidores que ocupavam, preferencialmente, cargos de direção, gerência ou atuavam na área administrativa. Alguns municípios investiam apenas em áreas prioritárias de atendimento ao cidadão como saúde e educação, sendo que os demais servidores não recebiam qualquer tipo de formação. Esta, por sua vez, abordava as competências individuais em detrimento das competências coletivas e, muitas vezes, eram realizadas durante as reuniões de trabalho.

O levantamento das principais demandas de conhecimento compreendeu áreas temáticas destinadas a implementação e efetividade das políticas públicas: Desenvolvimento de Pessoas, Desenvolvimento Social, Tecnologia da Informação e Comunicação, Planejamento Urbano, Orçamento e Finanças, Logística Pública.

Com relação ao desenvolvimento do trabalho de forma integrada entre os municípios as respostas foram positivas, direcionadas para uma perspectiva de troca de experiências, compartilhamento de soluções para questões cotidianas e práticas inovadoras podendo agregar novas visões e maneiras de se pensar nos servidores e na Administração Pública.

4.3.2 Execução do Programa e as principais ações de integração e compartilhamento de conhecimento

O Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana foi executado a partir do levantamento das ações de formação realizado pelos Articuladores de cada Município, no ano de 2013. Estas ações aconteceram de duas formas: a primeira, organizada especificamente para servidores públicos da RM de Curitiba e desenvolvidas por meio de parcerias instituídas para este fim; e, a segunda, pelo aproveitamento de vagas ofertadas nos cursos desenvolvidos para servidores de Curitiba⁴¹. As vagas disponibilizadas foram distribuídas igualmente entre os Municípios, por meio dos respectivos Articuladores que mobilizaram os servidores para a participação, conforme o interesse, demanda de conhecimento e área temática afim.

Dentre as ações de formação consideradas de maior relevância figuraram os temas abordados pelos Seminários que envolveram diretamente a RM de Curitiba e tiveram como propósito instigar o desenvolvimento metropolitano por meio da integração. Com o tema A Região Metropolitana de Curitiba e os Desafios para o Século XXI, o Núcleo Curitiba do Observatório das Metrôpoles (INCT) apresentou resultados de pesquisas desenvolvidas entre os anos de 2000-2010, realizadas com o propósito de mobilizar atores metropolitanos para refletirem acerca da necessidade de ações realizadas de forma conjunta com o objetivo de enfrentar problemas provenientes da questão metropolitana.

Nesse caminho, o Seminário Dilemas e Desafios para o Planejamento Metropolitano na atualidade: considerações a partir da Região Metropolitana de Curitiba, procurou discutir e debater propostas sobre a questão metropolitana surgidas no escopo das Conferências Municipais das Cidades do Paraná, realizadas em 2013. Neste Seminário, além da palestra de abertura foram realizadas oficinas preparatórias acerca de questões sobre integração de políticas urbanas, aplicação do Estatuto das Cidades e dos Planos Diretores, funcionamento dos programas governamentais e sua articulação com a política de desenvolvimento urbano, Política de Desenvolvimento

⁴¹ As ações de formação encontram-se relacionadas nos Apêndices C (parcerias) e D (aproveitamento de vagas) e referem-se apenas ao título e não a quantidade de edições do mesmo título. As ações desenvolvidas para servidores de Curitiba consideram as ações gerais para a Prefeitura de Curitiba e específicas de cada Órgão/Entidade, assim como contemplam ações do Plano de Governo, Administrações Regionais e Ciclo de Debates.

Urbano no âmbito do Ministério das Cidades e as prioridades municipais e estaduais a respeito de tal Política. As propostas foram sintetizadas e compiladas em um relatório final prévio a 5ª Conferência Estadual das Cidades do Paraná, realizada em 2013.

O Seminário Metrópole, Conflitos e Território promoveu debates interdisciplinares e intersetoriais acerca do processo de produção do espaço metropolitano na RM de Curitiba. Também aprofundou as discussões sobre os temas planejamento territorial, governança pública e conflitos fundiários por meio da realização de oficinas temáticas.

Como parte da formação dos Articuladores da RM houve a realização do Seminário Construindo uma Visão Integrada e Participativa com a Região Metropolitana de Curitiba cujo propósito foi ampliar a possibilidade de integração entre Curitiba e região metropolitana, promover maior efetividade das políticas públicas voltadas ao atendimento das demandas do cidadão e das cidades. E, ainda, a Oficina de Integração da Rede de Articuladores de Curitiba e Região Metropolitana com o objetivo de integrar a Rede junto ao Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana.

Igualmente relevante foi a participação dos servidores no Ciclo de Debates Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil cuja abordagem de temas sobre planejamento e ação do Estado trouxe contribuições para o avanço e reflexão sobre a Administração Pública em Curitiba e Região Metropolitana. Os servidores participaram de modo excepcional nesta ação, sobretudo nas seguintes palestras: Reflexão sobre os desafios da Administração Pública brasileira no século XXI; A participação cidadã na concepção e avaliação das políticas públicas; A possibilidade de políticas públicas intersetoriais; Espaços urbanos e governança social: desafios para uma gestão participativa; Cidades do futuro; Planejamento orçamentário; Qual o Estado necessário para um Brasil do século XXI; Construção de um Portal Interativo com a participação social em Curitiba; Desafios do transporte público integrado; O processo decisório na Administração Pública Deliberativa; Orçamento Participativo; Produção de informação e conhecimento para aprimoramento da Administração Pública; Desenvolvimento brasileiro: quais os caminhos?; Papel da Ouvidoria; Política para população em situação de rua; Práticas de formação para servidores; Renda e cidadania; Direito à cidade; Os desafios das políticas de TIC nas Administrações Municipais; Planejamento e monitoramento de políticas públicas: experiências recentes e resistências burocráticas; e, Trajetórias e desafios das Escolas de Governo com a

apresentação da experiência de formação de servidores de São José dos Pinhais, Curitiba dentre outras escolas.

Um dos temas abordados no Ciclo de Debates e direcionado a RM de Curitiba diz respeito ao Estatuto da Metrópole, instituído no ano de 2015 e tido como instrumento fundamental para o fortalecimento e aperfeiçoamento regional da governança na região metropolitana. O eixo principal, Estatuto da Metrópole e Plano de Desenvolvimento Metropolitano, apresentou as seguintes palestras: Reflexões sobre o Estatuto das Metrópoles e Plano de Desenvolvimento Metropolitano; Estatuto da Metrópole e Região Metropolitana de Curitiba: aspectos sobre o planejamento territorial e conflitos pela terra urbana; e, Curitiba e a questão metropolitana.

Convém ressaltar, ainda, as ações de formação do Sistema Metropolitano de Informações Georreferenciadas – Metrogeo⁴² que compreenderam os cursos de Noções de Cartografia, Noções de Geoprocessamento, Sistema de Banco de Dados do Metrogeo, Análise Espacial e Geoprocessamento em Ambiente *Desktop* com QuantumGis. Estas ações foram desenvolvidas em parceria com o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC), parte integrante do Arranjo Institucional da Prefeitura Municipal de Curitiba em prol da Gestão Metropolitana para o período compreendido entre os anos de 2013-2016.

Outras ações expressivas foram aquelas direcionadas ao desenvolvimento de temas transversais como política sobre drogas, política para pessoas com deficiência, gestão integrada em segurança pública, saúde, gênero e raça, trabalho, violência sexual de crianças e adolescentes, atenção ao idoso. Também as ações direcionadas para a participação e o controle social como fortalecimento do papel dos Conselhos Municipais, democracia e participação cidadã, democracia deliberativa e participativa, Lei de Acesso à Informação, entre outras.

Tão importante quanto as ações já mencionadas foi a formação dos servidores com relação aos processos de trabalho cujos temas versaram sobre contratos administrativos, gestão arquivística de documentos, licitações e contratos, contabilidade pública, comunicação e escrita oficial, inclusão digital, atendimento ao cidadão. Além

⁴² Metrogeo é uma ferramenta que congrega dados geográficos, cartográficos, tabulares e imagens de Curitiba e Região Metropolitana com a finalidade de permitir uma gestão mais homogênea dos territórios metropolitanos como um todo. A finalidade do Metrogeo é fornecer aos Municípios da RM de Curitiba uma ferramenta de gestão pública do território que permite padronizar e consolidar informações geográficas, assim como compartilhar conhecimentos e experiências entre os participantes para que a gestão se torne uniforme nos municípios e na aplicação de programas. O Sistema inclui dados de todos os municípios participantes formando uma Rede com informações confiáveis à gestão integrada da RM de Curitiba e aos municípios individualmente (METROGEO, 2018).

das ações direcionadas para elaboração de projetos, mobilização de recursos, análise e interpretação de indicadores de políticas públicas e revisão do Plano Diretor de Curitiba, que foi realizado de forma integrada com a RM no ano de 2014.

Por fim, a organização de ações entre o IMAP e Municípios participantes do Programa, neste caso São José dos Pinhais, resultou em cursos como Fortalecendo o Papel dos Conselhos Municipais e Comunitários para a Participação Social Efetiva. Com o propósito de refletir acerca do Estado, participação social e interface com as políticas públicas intersetoriais e temas transversais, o curso também contou com a apresentação do Portal dos Conselhos de Curitiba, elaborado pelo IMAP, na intenção de compartilhar futuramente este espaço destinado ao diálogo, transparência e informações para a participação do cidadão no acompanhamento das ações do governo.

Além desta ação, os Municípios de São José dos Pinhais e Curitiba construíram os cursos Aspectos Práticos do Acesso à Informação Pública: a experiência dos Municípios de Curitiba e São José dos Pinhais e Formação de Agentes Fiscais de São José dos Pinhais com a participação de servidores docentes dos Municípios em questão. Ainda neste caminho, a elaboração do curso Atendimento Pré-Hospitalar (módulo I e II) juntamente com o Município de Piraquara com vistas a implantação do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) no referido município.

4.3.3 Resultados do Programa

Os resultados do Programa foram mensurados considerando a quantidade de ações de formação e, também, a disseminação de temas relevantes para cada um dos Municípios. Tais temas, conforme observado nos títulos constantes no Apêndice C, refletiram a compatibilidade das demandas e a necessidade de reforçar uma visão intersetorial das políticas públicas.

Os dados demonstrados na TABELA 5 referem-se ao quantitativo de ações realizadas/ano e o quantitativo de servidores certificados/ano. Ao todo foram 136 ações de formação, sendo 51 desenvolvidas por meio de parcerias e 85 por aproveitamento de vagas da PM de Curitiba, totalizando 3.129 servidores certificados durante os quatro anos de vigência do Programa.

TABELA 5 - PARTICIPAÇÃO DOS SERVIDORES DA RM DE CURITIBA NAS AÇÕES DE FORMAÇÃO, 2013-2016

AÇÕES DE FORMAÇÃO	Nº DE AÇÕES REALIZADAS/ANO					Nº DE PARTICIPANTES CERTIFICADOS/ANO				
	2013	2014	2015	2016	Total	2013	2014	2015	2016	Total
Ações com parcerias específicas para servidores da RM de Curitiba	08	17	16	10	51	302	650	969	383	2304
Ações da PMC (aproveitamento de vagas)	20	23	27	15	85	297	227	227	74	825
Total	28	40	43	25	136	599	877	1196	457	3129

FONTE: Adaptado de INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2013; 2014; 2015c e 2016).

Os dados obtidos demonstraram que houve amplo acesso às ações de formação, tanto por meio de parcerias que atenderam as demandas específicas quanto por aproveitamento de vagas que atenderam outras necessidades dos municípios. De certa forma, os resultados do Programa também evidenciaram a existência da fragilidade institucional de alguns Municípios quando se trata de formação e desenvolvimento profissional de servidores.

As ações com parceria desenvolvidas especificamente para a região metropolitana aconteceram, em sua maioria, nos próprios municípios no intuito de aproximar os servidores públicos para que percebessem que “... os desafios de seu município são semelhantes aos outros e que, portanto, a integração é necessária para o fortalecimento local e regional” (TRAUB; MACEDO, 2016, p. 109). As ações de formação proporcionaram, também, diálogo entre os municípios que possibilitaram a troca de conhecimentos e experiências gerando benefícios mútuos face as distintas realidades apresentadas.

Os municípios que sediaram as ações de formação foram Agudos do Sul, Balsa Nova, Cerro Azul, Campo Largo, Colombo, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro e São José dos Pinhais, conforme destacado no MAPA 3. O processo de escolha de tais municípios aconteceu durante as reuniões com Articuladores, em um processo democrático e de acordo com as demandas do município sede e contíguos. Aos Articuladores coube a responsabilidade de todo o processo de organização das ações no que diz respeito a infraestrutura, divulgação e contato com os demais municípios para estreitar as relações entre Articuladores e servidores.

conhecimento acerca das realidades locais e no estímulo à integração daqueles municípios territorialmente distantes.

Considerando que a formação do servidor público é um elemento que influencia no nível do serviço prestado ao cidadão e na efetividade das políticas públicas, ao compartilhar conhecimento houve uma externalidade positiva no ciclo das políticas públicas. Importante observar, ainda, que o compartilhamento depende da existência de uma relação de confiança, diálogo entre as partes e o todo, da percepção da complexidade dos problemas dos municípios que não podem ser entendidos isoladamente, uma vez que são sistêmicos, interligados e interdependentes.

4.3.4 Ações de formação desenvolvidas com parcerias de Órgãos/Entidades

A amostra dessa pesquisa compreendeu cinco ações de formação, escolhidas por conveniência, representando 10% das 51 ações do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. Estas ações foram organizadas por meio de parcerias com Órgãos/Entidades internos e externos a Prefeitura Municipal de Curitiba, instituídas para este fim, e desenvolvidas especificamente para servidores públicos dos Municípios metropolitanos, entre os anos de 2013-2016. Ressalta-se que esta pesquisadora participou de todas as 51 ações, no intuito de acompanhar a organização e observar as atividades desenvolvidas.

Dessa forma, a amostra foi composta das seguintes ações de formação: Abordagem no Atendimento ao Cidadão para Profissionais dos Serviços de Saúde, Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica, Financiamento do Desenvolvimento Urbano: instrumentos básicos para a gestão da valorização imobiliária, Fórum de Discussão de Temas voltados à Fiscalização de Tributos Municipais e Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência (FMGPCD).

No QUADRO 11 encontram-se dispostos os títulos das ações de formação com o ano em que foram executadas, assim como o quantitativo de turmas realizadas. Além do objetivo, conteúdo abordado, metodologia empregada, público-alvo, parceria instituída, Municípios participantes e que sediaram o evento.

QUADRO 11 - AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS A PARTIR DE PARCERIAS INSTITUÍDAS, 2013-2016

(CONTINUA)

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	CONTEÚDO ABORDADO	METODOLOGIA EMPREGADA	PÚBLICO-ALVO	PARCERIA INSTITUÍDA	MUNICÍPIOS PARTICIPANTES	MUNICÍPIOS SEDE
Abordagem no Atendimento ao Cidadão para Profissionais dos Serviços de Saúde. Ano de realização: 2014. Número de turmas: 03	Sensibilizar os participantes para um atendimento humanizado direcionado tanto para o público interno quanto para o público externo. Desenvolver habilidades de abordagem humanizada esclarecendo o papel do servidor público no atendimento ao cidadão, suas possibilidades e limitações.	Relacionamento interpessoal e estilos do comportamento dos servidores que atendem ao cidadão, comportamentos e atitudes que retratam a humanização e a excelência neste atendimento, uso da inteligência emocional no atendimento, à diversidade, papel do profissional de saúde e sua instituição em relação aos cidadãos.	Foram realizadas atividades prático-vivenciais que propiciaram reflexão e autoconhecimento, tais como dinâmicas de grupo, exercícios individuais e coletivos. Atividades que promoveram conexão com a realidade de vida pessoal e profissional do participante, valorizando seus conhecimentos e experiência profissional.	Servidores públicos que atuam na área da saúde, no atendimento e acolhimento ao cidadão, prestando informações gerais de encaminhamento e orientação do serviço.	Itaipu Binacional (patrocínio)	Campo Largo, Cerro Azul, Lapa	Campo Largo, Cerro Azul, Lapa
Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica Ano de realização: 2015, 2016. Número de	Aperfeiçoar os conhecimentos dos servidores públicos com relação a inclusão, acessibilidade e formas de implantação,	Acessibilidade atitudinal: conhecendo e compreendendo as deficiências. Legislação: leis e normas técnicas vigentes.	Foram realizadas palestras acerca do conteúdo e atividades prático-vivenciais que propiciaram reflexão e conexão com a realidade da inclusão e da acessibilidade, por	Servidores públicos que atuam como administradores, engenheiros, arquitetos. Pedagogos e demais profissionais de áreas correlatas.	SMAM, SEDPD	Araucária, Balsa Nova, Campo Largo, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Colombo, Contenda,	Araucária, Campo Largo, Curitiba, Pinhais (2), Quatro Barras, Rio Negro, São José dos Pinhais

QUADRO 11 - AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS A PARTIR DE PARCERIAS INSTITUÍDAS, 2013-2016

(CONTINUAÇÃO)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	CONTEÚDO ABORDADO	METODOLOGIA EMPREGADA	PÚBLICO-ALVO	PARCERIA INSTITUÍDA	MUNICÍPIOS PARTICIPANTES	MUNICÍPIOS SEDE
turmas: 08	permitindo o compartilhamento de conhecimentos acerca dos processos de inclusão social de pessoas com deficiência. Promover conhecimento acerca das barreiras arquitetônicas dos padrões de desenho universal, de acordo com a NBR 9050:2004, o entendimento da sua importância no cotidiano da pessoa com deficiência.	Acessibilidade arquitetônica: definição de acessibilidade arquitetônica e barreiras. Casos bem-sucedidos: exemplos de implantação de acessibilidade.	meio do uso, por parte dos participantes, de cadeiras de rodas, bengalas para deficientes visuais que simularam o cotidiano de um cidadão deficiente.			Curitiba, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais	
Financiamento do Desenvolvimento Urbano: Instrumentos Básicos para a Gestão da Valorização Imobiliária. Ano de realização: 2014.	Discutir alternativas eficientes e menos onerosas de financiamento do desenvolvimento urbano, por meio de instrumentos de gestão territorial que promovam distribuição igualitária de benefícios oriundos	Gestão da valorização imobiliária, especialmente os instrumentos de Contribuição de Melhoria, Outorga Onerosa e Operação Urbana Consorciada.	Foram realizadas palestras, oficinas de simulação, grupos de trabalho, apresentação dos resultados das discussões e elaboração de propostas com debates entre os participantes.	Servidores públicos da RM de Curitiba com poder decisório no nível estratégico, responsáveis pela formulação e implementação de políticas públicas relacionadas ao planejamento e gestão urbana ou	UFPR, <i>Lincoln Institute of Land Policy</i>	Araucária, Campo Largo, Colombo, Curitiba, Mandirituba, Pinhais, Quitandinha, São José dos Pinhais	Curitiba

QUADRO 11 - AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS A PARTIR DE PARCERIAS INSTITUÍDAS, 2013-2016

(CONTINUAÇÃO)

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	CONTEÚDO ABORDADO	METODOLOGIA EMPREGADA	PÚBLICO-ALVO	PARCERIA INSTITUÍDA	MUNICÍPIOS PARTICIPANTES	MUNICÍPIOS SEDE
Número de turmas: 01	dos processos de urbanização atendendo as diretrizes do Estatuto da Cidade ⁴³ .			que envolvam intervenções físicas e obras no território, além de atuação nas respectivas áreas.			
Fórum de Discussão de Temas voltados à Fiscalização de Tributos Municipais. Ano de realização: 2013 a 2015. Número de turmas: 09	Propiciar reflexões acerca dos temas das áreas relacionadas a tributação, arrecadação e fiscalização de tributos municipais.	ISS (Imposto Sobre Serviço); Fiscalização do ISS; Os convênios, ISS nas operações de construção; O ISS, as instituições financeiras e os cartórios; Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU); Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI); Contribuição de Melhoria.	Os temas abordados no fórum de discussão foram divididos e debatidos em cada uma das 9 edições. Tais temas foram organizados por tópicos, ou seja, questões formuladas pelos participantes previamente e respondidas ao longo do encontro. A construção do fórum foi coletiva sendo realizada entre Articuladores dos Municípios, participantes e parceiros envolvidos.	Servidores públicos que atuam nas áreas de tributação, arrecadação e fiscalização de tributos municipais da Região Metropolitana e Secretaria Municipal de Finanças de Curitiba.	ESAF, SMF	Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais	Curitiba (5), Pinhais, Quatro Barras, São José dos Pinhais (2)

⁴³ Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001.

QUADRO 11 - AÇÕES DE FORMAÇÃO DESENVOLVIDAS A PARTIR DE PARCERIAS INSTITUÍDAS, 2013-2016

(CONCLUSÃO)

ACÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	CONTEÚDO ABORDADO	METODOLOGIA EMPREGADA	PÚBLICO-ALVO	PARCERIA INSTITUÍDA	MUNICÍPIOS PARTICIPANTES	MUNICÍPIOS SEDE
<p>Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência (FMGPCD).</p> <p>Ano de realização: 2014 a 2016.</p> <p>Número de edições: 7</p>	<p>Promover debates de temas relevantes às políticas públicas de inclusão para pessoas com deficiência. Realizar mapeamento das situações relacionadas à acessibilidade em cada município sede do evento. Atuar no assessoramento para elaboração e implantação da Política Nacional para Pessoas com Deficiência⁴⁴.</p>	<p>Reuniões bimestrais para troca de experiências, tanto de políticas públicas, como de legislação e para a identificação de ações positivas como programas e projetos para inclusão da pessoa com deficiência realizadas nos Municípios que possam ser compartilhadas com os demais as soluções apresentadas.</p>	<p>Fórum com caráter consultivo, propositivo, informativo e mobilizador, organizado com características de um colegiado, no qual as tomadas de decisão foram feitas em conjunto por representantes dos Órgãos/Entidades dos Municípios participantes.</p>	<p>Servidores públicos representantes dos Órgãos/Entidades dos Municípios participantes de forma voluntária, formal e permanente.</p>	<p>SMAM, SEDPD</p>	<p>Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Contenda, Curitiba, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais</p>	<p>Araucária, Campo Largo, Curitiba, Pinhais, Quatro Barras, Rio Negro, São José dos Pinhais</p>

FONTE: Adaptado de INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2013; 2014; 2015c e 2016).

⁴⁴ Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989.

As ações de formação contemplaram temas provenientes do levantamento de demandas realizado no ano de 2013, direcionados para o atendimento ao cidadão, políticas públicas para pessoas com deficiência, acessibilidade, planejamento urbano e questões tributárias. Ao todo, as cinco ações contabilizaram 28 turmas, sendo três referentes ao tema atendimento ao cidadão, oito turmas dirigidas a acessibilidade, uma turma direcionada ao planejamento urbano, nove turmas voltadas a questão tributária e sete orientadas a política para pessoas com deficiência. A quantidade de turmas foi definida conforme a carência de conhecimento, interesse demonstrado pelos servidores e resultados positivos da avaliação e monitoramento das ações; não foram definidas inicialmente, mas no decorrer do tempo e conforme a disponibilidade da parceria instituída.

Os objetivos e conteúdos propostos para tais ações versaram sobre sensibilização para o atendimento humanizado, desenvolvimento de habilidades e esclarecimento do papel do servidor público no atendimento ao cidadão; aperfeiçoamento e promoção de conhecimento acerca da inclusão e acessibilidade de pessoas com deficiência; discussões de alternativas eficientes para o planejamento urbano e uso de instrumentos de gestão territorial; reflexões, debates e compartilhamento de experiências entre os municípios sobre questões tributárias.

Ao ser sensibilizado para o atendimento humanizado ao cidadão, o servidor público reconhece o indivíduo enquanto sujeito de direitos e não como um cliente, valorizando suas características e especificidades. Direciona as prioridades da instituição e de sua própria atuação para a população e, desta forma, presta serviços públicos com qualidade e efetividade, garantindo acesso igual aos desiguais. O esclarecimento do papel do servidor público no atendimento ao cidadão, suas possibilidades e limites, atribui a este a responsabilidade por efetivar uma política pública que acaba por fortalecer o serviço público. Consciente de seu papel, o profissional da área da saúde orienta seu atendimento para o alcance do interesse público, do bem comum e da sociedade.

Direcionado aos servidores públicos que atuavam na área da saúde, no atendimento e acolhimento ao cidadão, prestando informações gerais de encaminhamento e orientação do serviço, a ação Abordagem no Atendimento ao Cidadão para Profissionais dos Serviços de Saúde procurou definir e reconhecer o servidor público como agente de mudança na melhoria da qualidade dos serviços públicos. Ao desenvolver no servidor comportamentos e atitudes que refletem na excelência do atendimento, incorporando valores institucionais, sensibilizou-se o grupo para uma abordagem mais humanizada que pressupõe a união de um comportamento ético e com conhecimento técnico, aprimorando a qualidade do relacionamento humano.

Ao aperfeiçoar o conhecimento dos servidores públicos, no que tange a inclusão social, acessibilidade e entendimento do cotidiano da pessoa com deficiência, há o fortalecimento das políticas públicas com temas transversais. Entendendo que transversalidade se refere a maneiras de ver aspectos diferentes de uma determinada realidade em um contexto específico, que proporciona articulação e desenvolvimento de grupos da população, introduzindo-os nas tomadas de decisões. A característica principal destes temas está na introdução de assuntos que se espera que sejam assumidos por todos e não apenas por um grupo, o que estimula e reforça ações coletivas.

Nesse caso, a promoção de debates para as políticas públicas de inclusão para pessoas com deficiência se torna relevante a partir de mecanismos de participação e diálogo, como o Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência (FMGPCD). Organizado por um colegiado, com caráter consultivo, propositivo, informativo e mobilizador, o fórum proporcionou o aproveitamento de diferentes experiências entre os municípios, compartilhando autoridade e poder de decisão pelos que dele participaram por meio do diálogo, da proposição de ações futuras e de políticas públicas. Dentre os objetivos do Fórum contemplou-se debates de temas relevantes às políticas públicas de inclusão para pessoas com deficiência e a realização de um mapeamento das situações relacionadas à acessibilidade em cada município sede do evento, além de uma atuação direcionada ao assessoramento para elaboração e implantação da Política Nacional para Pessoas com Deficiência.

Ainda no que se refere a garantia dos direitos das pessoas com deficiência, tem-se que os servidores públicos são atores centrais no ciclo das políticas públicas, deles dependendo a efetividade do planejamento, elaboração e implementação de tal política. Além do mais, identificam nestas políticas implementadas as vulnerabilidades dos processos setoriais e serviços, tendo em vista sua posição estratégica no atendimento às demandas do cidadão, atuando como reguladores entre Estado e sociedade.

Igualmente significativa é a oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências passadas acerca dos processos de inclusão das pessoas com deficiência, gerando o desenvolvimento da capacidade coletiva, das diferentes visões acerca de um problema e suas soluções, desenvolvendo a inovação e a criatividade. O saber técnico do servidor público é importante, porém o interesse comum leva ao compartilhamento, a transformação e a criação de uma nova competência que resulta das interações sociais e precisa ser coletiva.

A ação Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica aconteceu juntamente com as reuniões bimestrais do Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas

com Deficiência (FMGPCD) e teve o propósito de aperfeiçoar os conhecimentos dos servidores com relação a inclusão, acessibilidade e formas de implantação, permitindo o compartilhamento de conhecimentos acerca dos processos de inclusão social de pessoas com deficiência.

As discussões acerca do planejamento urbano estão entre os desafios para o desenvolvimento regional tendo em vista a deficiência de infraestrutura social e urbana nos municípios metropolitanos. Embora tais municípios tenham crescido de forma acelerada, a concentração de riqueza, população e fluxos de atividade econômica permanecem na metrópole. Assim, há carência de serviços de melhor qualidade como acessibilidade, mobilidade urbana e financiamento para o desenvolvimento urbano. Estes são elementos-chave para a questão regional, estando entre as alternativas eficientes dos instrumentos de gestão territorial para a promoção da distribuição igualitária de benefícios oriundos dos processos de urbanização.

A capacidade financeira dos municípios metropolitanos em participar de forma sustentável das políticas públicas de desenvolvimento urbano aponta para o aporte de recursos que envolvem as três esferas de governo. Os gastos com investimentos refletem para a necessidade de um trabalho conjunto, tendo em vista os limites geográficos dos municípios que se confundem compartilhando serviços públicos, problemas comuns que exigem soluções conjuntas, gastos com investimentos públicos. A integração das políticas públicas está nas ações desenvolvidas pelas diferentes esferas de governo e no âmbito da integração intersetorial, proporcionando concretude institucional nos processos de formulação e implementação de políticas com vistas a esta integração.

Nessa lógica, na ação Financiamento do Desenvolvimento Urbano foram trabalhados temas como gestão da valorização imobiliária, especialmente os instrumentos de Contribuição de Melhoria, Outorga Onerosa e Operação Urbana Consorciada, por meio de palestras, oficinas de simulação, grupos de trabalho, apresentação de resultados das discussões e elaboração de propostas com debates entre os participantes. A ação foi dirigida a servidores públicos da RM de Curitiba com poder decisório no nível estratégico, responsáveis pela formulação e implementação de políticas públicas relacionadas ao planejamento e gestão urbana ou que envolvam intervenções físicas e obras no território, além de atuação nas respectivas áreas.

O Fórum de Discussão de Temas voltados à Fiscalização de Tributos Municipais proporcionou reflexões acerca de temas relacionados a tributação, arrecadação e fiscalização de tributos municipais. O ambiente produzido como espaço para debates deu lugar a

questionamentos, abertura para novas aprendizagens, entendimento recíproco sobre os temas trabalhados, resolução e mediação de conflitos, construção e desconstrução de pensamentos. No bojo das discussões os servidores foram estimulados a desenvolver a capacidade de pensar coletivamente compartilhando experiências da área tributária cuja legislação difere a cada Município.

A peculiaridade desses Fóruns esteve na construção coletiva realizada entre Articuladores dos Municípios, participantes dos fóruns, parcerias envolvidas. Aos Articuladores coube a organização do espaço físico e infraestrutura necessária para sua realização, além da articulação com os Municípios contíguos. Aos participantes, a escolha dos municípios sede, assim como os temas e questões a serem discutidas que foram enviadas previamente aos Órgãos/Entidades parceiras. Estes, por sua vez, envolveram seus próprios servidores que foram responsáveis por conduzir as mesas de debates e promover o compartilhamento de conhecimento entre os Municípios.

As metodologias empregadas propiciaram reflexão e conexão com as realidades apresentadas, uma vez que os servidores se sentiram parte do processo ao ter seus conhecimentos e experiência profissional valorizados. Também proporcionaram ao servidor pensar a respeito de sua responsabilidade perante a execução das atividades da administração pública. A oportunidade criada para discussões, elaboração de propostas para debates, grupos de trabalho, oficinas de simulação, deliberação e participação ampliaram os espaços para a criatividade, novas formas de inteligência administrativa, potencialidades de transformação e capacidade para inovação.

Com relação ao público alvo, de um modo geral, os processos formativos contemplaram servidores públicos de diferentes áreas de atuação, não privilegiando grupos seletos, visto que são atores centrais no ciclo das políticas públicas. Desta forma, os conteúdos, metodologia e participação possibilitaram a multiplicação, disseminação e compartilhamento de conhecimentos em prol dos interesses coletivos em face dos individuais.

No que tange aos Municípios participantes nessas ações de formação, dos 27 que aderiram ao Programa, 23 estiveram presentes, o que corresponde a 85,2% do total. Estiveram ausentes os Municípios de Adrianópolis, Almirante Tamandaré, Doutor Ulysses e Tunas do Paraná. Tais ações aconteceram nos Municípios de Araucária, Campo Largo, Cerro Azul, Curitiba, Lapa, Pinhais, Quatro Barras, Rio Negro e São José dos Pinhais, sendo que alguns destes sediaram mais de uma vez a mesma ação.

4.3.5 Análise do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana

A análise do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana é feita a partir das categorias definidas anteriormente, quais sejam: intersetorialidade e formação do servidor público. O objetivo geral desta pesquisa é analisar o referido Programa como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional.

Na análise da intersetorialidade enquanto indutora das políticas públicas e do desenvolvimento regional é importante lançar luz sobre a territorialidade, desenvolvimento regional e rede interinstitucional, elementos que compõem o estudo da ação intersetorial. As principais características da intersetorialidade são: integração; articulação de saberes, setores distintos, organizações e processos; coletividade em prol de transformações; compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações; participação; complexidade dos problemas e relações sociais; e, horizontalidade (KANUFRE, 2017).

A intersetorialidade, abordada como uma nova dinâmica para a ação pública, tem como base o território que, por sua vez, deriva da territorialidade e se caracteriza, neste caso, por municípios de áreas metropolitanas. Em tais municípios acontecem as relações entre as esferas de governo por meio das políticas públicas, programas e ações intersetoriais. A territorialidade define, ainda, as vulnerabilidades socioeconômicas, espaciais, territoriais e o acesso aos serviços e ações provenientes do Estado.

O Programa por ora analisado tem como base o território da Região Metropolitana (RM) de Curitiba, constituído por municípios em relativo processo de aglomeração urbana cuja metrópole destaca-se pelo porte econômico, relações com outras aglomerações, superioridade estrutural, centralidade de decisão, poder e gestão em escala regional e nacional. Os municípios metropolitanos são marcados por carências sociais e econômicas, sobretudo os mais distantes da metrópole; mesmo os mais próximos não se consolidam do ponto de vista econômico, social e de infraestrutura urbana.

Logo, a RM de Curitiba configura-se por contrastes espaciais, econômicos e sociais que evidenciam problemas básicos de habitação, infraestrutura, fragmentação, desigualdades, pobreza e exclusão social. Observa-se, também, dificuldades de integração relacionadas a urbanização, metropolização, capacidade institucional e financeira, infraestrutura econômica e social (CUNHA, 2014).

A territorialidade, enquanto definição de vulnerabilidades socioeconômicas, espaciais e territoriais, é conferida na elaboração do diagnóstico da Região Metropolitana de Curitiba realizada no intuito de conhecer e se apropriar da realidade dos municípios metropolitanos. Este diagnóstico, composto pelo histórico de criação e composição dos municípios, configuração territorial e demográfica, cenários espacial, social e econômico, estrutura de governança da gestão metropolitana, confirma a assertividade dos objetivos propostos pelo Programa, visto que fica evidente as contradições e desigualdades existentes entre os municípios.

Ao conhecer o território se pode perceber, além das carências, “... as potencialidades do lugar, para o fomento de estratégias específicas da ação pública” (KOGA, 2003, p. 258). O reconhecimento dos critérios físicos, vulnerabilidades do território e população determinam quais serviços são necessários e as formas de atuação das instituições governamentais. As carências observadas influenciam diretamente nas Administrações Municipais, o que resulta na necessidade do seu fortalecimento para fomentar a integração entre os municípios. Assim, com base no diagnóstico realizado confirma-se um dos objetivos propostos pelo Programa no que tange ao “... fortalecimento institucional, local e regional, bem como o desenvolvimento de todo o território metropolitano” (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (MAP), 2015b, p. 16).

A territorialidade, enquanto definição de acesso aos serviços e ações do Estado, é observada pelas insuficiências das Administrações Municipais que acabam por interferir no desempenho das políticas públicas. Para além do diagnóstico socioeconômico da RM de Curitiba, outro é feito na tentativa de verificar os entraves para o fortalecimento de tais administrações. Assim, definir o perfil dos servidores municipais metropolitanos, reconhecendo suas necessidades profissionais, apontam, indiretamente, para o conhecimento das demandas da população.

De certa forma, o reconhecimento do território também implica neste diagnóstico, uma vez que as formas de atuação institucional são determinadas conforme as vulnerabilidades do território e da população. Ainda nesse caminho, o levantamento de demandas de conhecimento realizado no ano de 2013 aponta como prioridade das administrações municipais praticamente as mesmas temáticas, o que confirma que os problemas dos municípios são correlatos, assinalando a premência de uma integração metropolitana.

No que se refere a integração metropolitana para o desenvolvimento regional há uma certa insuficiência de políticas públicas que englobem ações e intervenções do Estado. O reflexo disto é verificado nas relações sociais, nas desigualdades sociais e regionais e na

exclusão social do território, apesar do preconizado pelo art. 3º, inciso III, da Constituição Federal de 1988 que estabelece como objetivo fundamental “... erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (BRASIL, 1988).

A relação da intersetorialidade com o desenvolvimento regional está na formulação de políticas públicas que são, em sua maioria, regionais, e carecem de mudanças em suas formulações e implementações. É preciso, então, refletir em direção a esta mudança no que se refere a implementação de políticas, “... acertos e desacertos das estratégias criadas com vistas à construção da mudança estrutural necessária para elevar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento em regiões de atraso socioeconômico” (MONTEIRO NETO; CASTRO; BRANDÃO, 2017, p. 21).

Nessa direção, o Programa cumpre com o objetivo apresentado quando oportuniza aos servidores públicos ações de compartilhamento de conhecimento direcionadas à reflexão da integração dos municípios por meio da intersetorialidade das políticas públicas. O debate de propostas sobre a questão metropolitana favorece aos servidores públicos reflexão acerca do enfrentamento dos problemas oriundos dos municípios que podem ser combatidos de forma integrada.

Igualmente verifica-se tal oportunidade quando são aprofundadas discussões sobre planejamento territorial, desenvolvimento de políticas urbanas, conflitos fundiários, aplicação do Estatuto da Cidade e dos Planos Diretores com o propósito de ampliar o conhecimento e a possibilidade de integração entre Curitiba e Região Metropolitana. Ainda nesta lógica e, com vistas a maior efetividade das políticas públicas e o fortalecimento regional da governança, estão as reflexões proporcionadas acerca do Estatuto da Metrópole e o Plano de Desenvolvimento Metropolitano, como parte integrante das ações desenvolvidas para os servidores.

Outros temas, também envolvendo o desenvolvimento regional e a intersetorialidade das políticas públicas, são aqueles voltados ao atendimento das demandas dos cidadãos e das cidades. Neste caso, ações que abordam o direito à cidade, espaços urbanos, gestão participativa e deliberativa, democracia e participação cidadã, lembrando que a erradicação da pobreza e marginalização social só será possível caso o regime democrático seja efetivo. Sem democracia não há respeito pelos direitos humanos, sociais e econômicos.

A dinâmica da intersetorialidade acontece a partir da construção e troca de saberes coletivos que implicam na realização, avaliação e efetividade das políticas públicas. A atuação se dá por meio de redes interinstitucionais, que se relacionam com a coletividade,

com a associação de várias instituições cujos objetivos são similares e compartilhados para o atendimento de demandas por meio da integralidade da ação pública.

A formação da Rede de Articuladores da Região Metropolitana tem a intenção de construir um novo saber não apenas para integrar, mas para formular uma nova prática e um novo saber. Além do propósito de planejar, executar, avaliar e disseminar as ações de integração e compartilhamento de conhecimento, os servidores por ora denominados Articuladores, constroem juntos o seu papel frente ao Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional de Servidores de Curitiba e Região Metropolitana, assim como frente à sua própria atuação no Programa.

O maior desafio no desenvolvimento do trabalho em rede está nas articulações necessárias, nas parcerias, na interdependência dos serviços e na integralidade das ações. Também as parcerias instituídas para o Programa, embora não constituídas com o termo em si, formam uma rede de relações interinstitucionais, uma vez que os envolvidos possuem objetivos similares.

As ações desenvolvidas pelo Programa proporcionam integração, lembrando que o sentido aqui é a aproximação entre os Municípios, estabelecida pela participação de seus servidores nas ações de formação desenvolvidas com base em áreas temáticas de interesse comum. Também possibilitam articulação de saberes visto que as experiências vividas ampliam a coletividade, sendo compartilhadas durante as ações de formação em busca de resultados, construção e troca de conhecimentos.

A formação dos servidores públicos está relacionada ao aumento da capacidade de governo, uma vez que estão na centralidade das ações do Estado e são responsáveis por funções exclusivas como formulação e implementação de políticas públicas. Neste sentido, os servidores públicos devem estar preparados para agirem de modo inteligente, com autonomia e visão crítica acerca de uma política pública. Além do mais, devem estar habilitados para trabalhar na perspectiva regional e na integralidade das ações, visto que a maioria das políticas são de caráter regional.

Assim, as ações de integração e compartilhamento de conhecimento desenvolvidas pelo Programa são fundamentais para a promoção das articulações entre as diferentes esferas de governo, territorialização das políticas públicas, abertura nos processos de intervenção, diálogo e trabalho integrado tidos como elementos necessários para o fortalecimento e o desenvolvimento regional.

Partindo desse princípio e, considerando que o Programa é elaborado pelo Instituto Municipal de Administração Pública cuja estrutura de funcionamento assenta-se na

Administração Pública Deliberativa, torna-se premente analisar a formação do servidor público e seu papel na efetividade das políticas públicas frente aos fundamentos deliberativos do diálogo, da confiança e da mediação.

No âmbito da Administração Pública Deliberativa, o bom desempenho das administrações municipais deve ser ampliado incorporando novos conhecimentos em busca da inteligência coletiva. Assim, é a partir do diálogo que as administrações modernas e inteligentes estabelecem o modo de funcionar, a capacidade de inovar e transformar suas estruturas. Igualmente as políticas públicas são estabelecidas a partir do diálogo, da comunicação e da colaboração.

Dessa forma, é premente dotar a administração com capacidade para dialogar, pois é desta capacidade que depende o compartilhamento de conhecimento, a informação, o estímulo da inteligência administrativa capaz de mudar, transformar e gerar novos conhecimentos. O diálogo também é entendido enquanto facilitador quando se pensa no todo das administrações, nas partes da administração e seu entorno, entre os diferentes departamentos de uma mesma administração e entre diferentes instituições.

A integração das partes de uma administração, para se obter um resultado coletivo, depende da colaboração, da comunicação, da participação e do diálogo. Para tanto, o requisito básico é a confiança. Para que a confiança seja construída é preciso uma administração transparente, que promova acesso aos servidores a informações disponíveis e que os transforme em figuras conciliatórias para se trabalhar de maneira colaborativa.

Esta maneira colaborativa de trabalhar está presente na mediação, vista como mecanismo de abertura, desconcentração de poder e como elemento de compartilhamento. A mediação pressupõe a comunicação entre as partes, é uma prática comunicativa de interlocução entre os servidores, entre a Administração Pública, entre Estado e sociedade.

Nesse contexto, a formação dos servidores públicos promovida pelo Programa permeia os fundamentos deliberativos do diálogo, confiança e mediação. O diálogo, como elemento fundamental para o desenvolvimento das ações de integração e compartilhamento de conhecimento, visto estar relacionado à inovação, ao funcionamento inteligente das administrações, ao compartilhamento de conhecimento em si e a capacidade de transformar e gerar novos conhecimentos.

A confiança, necessária para se obter resultados coletivos, oriundos da coletividade, do bem comum, dos servidores públicos compromissados com a cidadania e sensíveis aos anseios da sociedade. E a mediação como elemento de compartilhamento e comunicação entre

as partes, lembrando que os problemas regionais não podem ser entendidos isoladamente, pois são sistêmicos, estão interligados e são interdependentes.

Isto posto, tem-se que o Programa possibilita interlocuções entre os municípios mediante o compartilhamento de conhecimentos e experiências gerando benefícios mútuos face as distintas realidades apresentadas. Também propicia o estímulo a formação do servidor público direcionando-o a pensar em processos que envolvam o desenvolvimento regional e o fortalecimento institucional. Além do mais, estimula o desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente e planejar as ações de maneira integrada, sem descuidar dos aspectos técnicos essenciais para o desenvolvimento da intersectorialidade de uma política pública.

O Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana atende aos objetivos propostos, uma vez que formaliza parcerias para possibilitar o compartilhamento de conhecimento. Estas parcerias atuam como redes interinstitucionais com a finalidade de trocar experiências e gerar conhecimentos. O intercâmbio de temas relacionados aos municípios também é contemplado, a partir das ações de formação que geram o conhecimento necessário para se pensar a questão regional. A partir destas ações também se busca o fortalecimento institucional como fator decisivo para o desenvolvimento do território metropolitano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana é elaborado e desenvolvido pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), autarquia do Município de Curitiba, que atua na formação dos servidores públicos por meio da Escola de Governo existente em sua estrutura. Entre os anos de 2013-2016, o Instituto tem uma atuação direcionada para os fundamentos da Administração Pública Deliberativa, que guarda relações com a democracia deliberativa e caracteriza-se por ser um modelo alternativo de gestão com capacidade para responder aos desafios das complexidades contemporâneas.

O compromisso de estreitar as relações com os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba, durante a Gestão Municipal 2013-2016, possibilita a criação do Programa com vistas a integração e visão metropolitana do processo de desenvolvimento regional, assim como um novo olhar com base na governança integrada, gestão participativa e democrática. Ao mesmo tempo, a atuação com a Região Metropolitana fundamenta-se na visão de que Curitiba, enquanto metrópole, não pode trabalhar isoladamente visto que os problemas regionais são sistêmicos, interdependentes e estão interligados.

Com esse argumento e o preconizado pelo art. 3º, inciso III, da Constituição Federal de 1988 que estabelece como objetivo fundamental “... erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais” (BRASIL, 1988) procura-se fortalecer as Administrações Municipais por meio de ações de integração e compartilhamento de conhecimento entre os servidores públicos de Curitiba e Região Metropolitana. Integração no sentido de aproximar os Municípios por meio de seus servidores para a construção de uma governança integrada, a fim de fomentar o desenvolvimento regional.

Nesse âmbito e, partindo do princípio de que os servidores públicos estão na centralidade das ações do Estado, sendo responsáveis pela intermediação do acesso à cidadania, vistos como instrumentos de transformação social e atores políticos importantes para a efetividade das políticas públicas, é fundamental que estejam preparados para trabalhar na perspectiva regional e na integralidade das ações. Neste sentido, a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores públicos, por meio do compartilhamento de conhecimento, são essenciais para a promoção das articulações entre as diferentes esferas de governo, territorialização das políticas públicas, abertura nos processos de intervenção,

diálogo e trabalho integrado tidos como elementos necessários para o fortalecimento e o desenvolvimento regional.

A atuação do Instituto frente ao Programa tem como parceria a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos (SMAM) cuja orientação está na implementação de políticas públicas de desenvolvimento dos municípios metropolitanos. É importante observar que, na Gestão 2013-2016, o IMAP, a SMAM e o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC) fazem parte do arranjo institucional da gestão metropolitana e trabalham coletivamente em algumas ações.

O início deste trabalho é direcionado ao Estado, Administração Pública e Desenvolvimento no intuito de estabelecer os contornos que fundamentam a elaboração do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. A concepção de Estado enquanto conjunto de instituições que tem a finalidade de prover e garantir o bem comum da sociedade cuja norma jurídica se dá perante a Constituição Federal de 1988. O Estado não pode ser entendido como uma empresa, pois não faz parte do mundo privado e, sim, do poder público que representa, regula e ordena o seu povo.

Desde a Constituição Federal de 1988, o regime político brasileiro se organiza no âmbito do Estado Democrático de Direito, tendo como elementos para o funcionamento de suas instituições públicas a democracia, a legitimidade e a legalidade. Esta forma de Estado também se fundamenta na cidadania, nos direitos sociais e garantias individuais, resguardando o princípio da dignidade humana.

A Constituição também confere ao Estado brasileiro o papel de desempenhar o desenvolvimento econômico e social, a concepção e implementação de políticas públicas por meio de parcerias entre os entes federados e os mecanismos de participação social. Além do mais, afirma a soberania e institui a democracia representativa e, como novo paradigma, a democracia participativa. Esta forma de democracia, também denominada deliberativa, diz respeito a participação dos cidadãos nas tomadas de decisões coletivas, no controle do exercício do Poder, na participação, racionalidade e igualdade de condições.

A observação relativa aos modelos de administração pública e, especificamente a reforma do Estado brasileiro dos anos 1990, apontam para a premência de uma alternativa de gestão baseada em um novo modelo de desenvolvimento do Estado. A governança como um modelo regulatório entre Estado, governo e sociedade e, a Administração Pública Deliberativa como alternativa a Nova Gestão Pública.

A Nova Gestão Pública preconiza as competências individuais, a figura do gerente detentor do direito de pensar e conceber o processo produtivo, restando ao servidor público apenas a execução das orientações recebidas, ou seja, os gestores têm o direito de conceber e os técnicos o dever de executar as diretivas do governo. Esta forma de administrar mostra-se incapaz de implementar um padrão mais democrático de gestão pública em virtude das suas limitações e características com ênfase nas instituições e processos administrativos.

Uma alternativa a Nova Gestão Pública é a Administração Pública Deliberativa que representa um novo modelo de desenvolvimento e de relação entre Estado e sociedade, uma vez que se fundamenta em governar com as pessoas e não apenas para as pessoas. Neste novo modelo de desenvolvimento, a eficácia das decisões depende da inteligência coletiva, da qualidade ao invés da quantidade, da incorporação de novos conhecimentos em busca de soluções para a complexidade das demandas sociais. Assim, o desempenho da administração pública depende da democratização das políticas públicas e do uso do diálogo social.

Logo, é fundamental o desenvolvimento de novas capacidades administrativas e a promoção de um ambiente com tendência a inovação substantiva. Esta inovação refere-se à capacidade de um governo em tratar o cidadão e o servidor público como sujeito de direito, estando relacionada ao ambiente que, quanto mais deliberativo for, mais condição tem de restabelecer tal direito.

Para tanto, a Administração Pública Deliberativa assenta-se nos princípios básicos do diálogo, da mediação e da confiança. O primeiro está relacionado à inovação, ao funcionamento inteligente das administrações, ao compartilhamento de conhecimento e a capacidade de gerar e transformar novos conhecimentos. O segundo é necessário para se obter resultados coletivos e, o terceiro, é o elemento de compartilhamento e de comunicação entre as partes.

A base para uma administração inovadora e inteligente é o diálogo enquanto moderador entre as diferentes partes da administração que correspondem a administração e os cidadãos, diferentes departamentos da administração e administrações de diferentes instituições. Assim, a Administração Pública Deliberativa está centrada no diálogo como fator de estímulo à inteligência administrativa, visto que é desta forma que se muda, gera e transforma novos conhecimentos.

Também está assentada na confiança e no entendimento de que uma instituição é formada pela soma de suas partes, as quais devem ser integradas para se obter um resultado coletivo. A integração, por sua vez, acontece por meio do diálogo, da comunicação, da colaboração e da coletividade, tendo como elemento principal a participação e a cooperação.

Elementos que impulsionam a articulação por meio da argumentação, do consenso e da discussão de projetos como ênfase para o desenvolvimento regional.

Para se trabalhar de maneira colaborativa, os servidores públicos devem ser transformados em figuras conciliatórias e entender o seu papel enquanto definidores de políticas públicas, compreender que não são apenas executores ou simples responsáveis técnicos. É preciso, então, investir nas habilidades relacionais das novas gerações de servidores públicos e na capacidade de aprendizagem institucional existente no serviço público, que advém das práticas deliberativas e participativas já existentes.

Nesse contexto, a Administração Pública Deliberativa apresenta-se como uma nova proposta de governança visto que a complexidade e a diversidade da sociedade contemporânea exigem uma forma mais complexa de se governar. A sua essencialidade está no planejamento e desenvolvimento das políticas públicas sob o enfoque transversal e de forma intersetorial.

A segunda parte do embasamento teórico deste trabalho está relacionada ao estudo da intersetorialidade, uma vez que a Administração Pública Deliberativa trabalha as políticas públicas de forma intersetorial. Além do mais, a intersetorialidade também é tida como mecanismo das ações governamentais para o desenvolvimento regional, um dos objetivos a ser alcançado pelo Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana.

Seguindo o raciocínio, a intersetorialidade apresenta-se como um modelo para trabalhar a integração das políticas públicas em uma estrutura de funcionamento que se mostra capaz de enfrentar a complexidade e diversidade da sociedade, apresentando resultados mais eficazes e demonstrando que é possível superar o trabalho isolado.

No trabalho intersetorial busca-se a compreensão do todo, indo além da fragmentação do conhecimento e de saberes. Deixa-se de valorizar a estrutura linear para se considerar a complexidade dos fenômenos e dos princípios, propiciando novos saberes que não apenas integram as políticas públicas, mas as transcendem para formular uma nova prática e um novo saber.

A integração das políticas públicas acontece por meio de instâncias nas quais atuam atores e instrumentos utilizados nesta integração. Os instrumentos são as políticas, planos, programas, ações e demais atividades desenvolvidas pelas diferentes esferas de governo que proporcionam a concretude da instituição, visibilidade e fluxo do ciclo das políticas. Os atores são os servidores públicos que, estando na centralidade das ações do Estado, utilizam-se de

seu papel político e conhecimentos técnicos para planejar, implementar, executar e monitorar uma política.

No âmbito da territorialidade, a intersetorialidade refere-se ao reconhecimento dos indivíduos e grupos populacionais, valorizando suas características e especificidades, introduzindo-os no cotidiano e nas tomadas de decisão, direcionando-os para a inclusão, o reconhecimento da cidadania e da cidade como direito de todos.

Enquanto principal característica das políticas de desenvolvimento regional, a intersetorialidade compreende um conjunto de ações essenciais para a articulação de outras políticas com desempenho setorial. Neste sentido, sua atuação se desenvolve por meio da horizontalidade, transversalidade, redes interinstitucionais, arranjos organizados em processos de descentralização e coordenação intersetorial.

O desenvolvimento regional considera em sua dinâmica a questão territorial, populacional, econômica, social e está relacionado a problemas estruturais que devem ser resolvidos ou superados a longo prazo. A maioria destes problemas não se restringem a ação de uma única instituição governamental, pois envolvem diferentes segmentos sociais e regiões geográficas. Requerem a atenção de diferentes níveis institucionais e precisam ser considerados e tratados de forma integrada, em conjunto com as três esferas de governo e com o fim único de reduzir os desequilíbrios e desigualdades regionais e sociais. Para tanto, é preciso estabelecer diálogo entre as instituições e os atores envolvidos para que a confiança mútua seja construída e, conseqüentemente, a articulação entre os responsáveis por políticas e programas intersetoriais.

O embasamento teórico deste trabalho encerra com a formação dos servidores públicos e seu papel na efetividade das políticas públicas, visto ser o protagonista do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana. A formação do servidor público faz parte da reconstrução democrática do Estado brasileiro, logo, o seu desenvolvimento profissional está relacionado ao aumento da capacidade de governo.

A formação é compreendida como o processo de aprendizagem no qual os servidores públicos assimilam conhecimentos e valores, a fim de que possam exercer mudanças em suas vivências e no seu entorno. Os processos formativos fundamentam-se na aprendizagem de indivíduos e na racionalidade com direcionamento ao fortalecimento do serviço público, em busca de uma maior autonomia e incorporação de atribuições relacionadas ao seu aperfeiçoamento.

A área de formação deve estar voltada a incorporação da capacidade de estabelecer diálogos intersetoriais, potencialização de conhecimento e decisão, coletividade, cidadania, incorporação da percepção de sociedade e interpretação de aspectos sociais, econômicos e ambientais que marcam o desenvolvimento do território. Nesta lógica, o servidor público é tido como ator público capaz de conceber e viabilizar novas práticas de trabalho, sendo a formação um instrumento para dotar a administração pública de respostas às demandas sociais cada vez mais frequentes e definidas por meio de processos participativos.

À luz da teoria exposta, o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana tem como cenários o Instituto Municipal de Administração Pública e a Região Metropolitana de Curitiba. As respectivas caracterizações no estudo de caso complementam as bases de seu funcionamento e direcionam para a assertividade dos objetivos propostos no início deste trabalho.

No ano de 2013, quando o Instituto Municipal de Administração Pública propõe para a nova gestão uma mudança de paradigma que implica num movimento de ruptura com a Administração Pública Gerencial, até então consolidada no Município de Curitiba, abre espaço para a inovação substantiva. Inovação necessária para que a administração possa se modernizar, progredir e adaptar-se aos novos tempos.

O Instituto assume que para a modernização administrativa é preciso o diálogo, não apenas a eficiência, eficácia e efetividade. É preciso instituir a centralidade dos servidores públicos nas ações do Estado, entre os próprios servidores e entre estes e os cidadãos. É preciso recuperar o papel do servidor público enquanto ator político responsável pelo ciclo das políticas públicas.

Essa abertura representa uma outra forma de pensar e de se relacionar com o ambiente, com os servidores públicos e com o desenvolvimento das atividades organizacionais. Nesse sentido, o Instituto direciona seu olhar para o fortalecimento das políticas públicas, aprofundamento da cidadania, valores republicanos, democracia e participação como formas de reinventar o Estado e mudar estruturalmente as relações entre Estado e sociedade. Um Estado que deve estar no centro das decisões, forte no processo da consciência cidadã e no estabelecimento das políticas públicas, sensível aos anseios da sociedade, comprometido com os fundamentos deliberativos do diálogo e da escuta e amparado por servidores públicos compromissados com a cidadania, interesses coletivos e o bem comum.

Diante disso, o Instituto expande sua atuação para a Região Metropolitana de Curitiba marcada por características diversas que evidenciam pobreza, exclusão, segregação e

desigualdade social, assim como dependência econômica, política e social em relação a metrópole. Curitiba, por sua vez, possui superioridade estrutural, concentração de economia e riqueza, o que confirma a centralidade de decisão, poder e gestão em escala regional e nacional.

O Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana teve como propósito formalizar parcerias para o compartilhamento de conhecimento, trocar experiências entre os municípios, fortalecer as instituições municipais, desenvolver o território metropolitano. Isto aconteceu por meio do compartilhamento de conhecimento determinado pela participação dos servidores municipais metropolitanos nas ações de formação desenvolvidas pelo Instituto Municipal de Administração Pública.

A análise do Programa aconteceu por meio de Estudo de Caso na iminência de responder a seguinte questão: Como se deu a formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional, a partir do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana? Para se chegar a esta conclusão, analisou-se o referido Programa como mecanismo de formação do servidor público no contexto da Administração Pública Deliberativa para o desenvolvimento regional.

Assim, primeiramente, descreveu-se as oito etapas de implementação do Programa, quais sejam: consolidação da parceria entre IMAP e SMAM; apresentação do Programa para os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba; diagnóstico socioeconômico da Região Metropolitana de Curitiba; diagnóstico da realidade de formação profissional dos servidores públicos municipais; formação de uma Rede de Articuladores; levantamento das ações de integração e compartilhamento de conhecimento; formalização das parcerias; avaliação e monitoramento.

Na sequência, compilou-se os dados do diagnóstico de formação profissional dos servidores públicos municipais da Região Metropolitana de Curitiba que auxiliaram na percepção da realidade de formação destes servidores. Em um segundo momento, descreveu-se a execução do Programa e algumas de suas principais ações de integração e compartilhamento de conhecimento.

Também os resultados do Programa obtidos durante os anos de sua vigência foram disponibilizados nessa pesquisa como forma de demonstrar, numericamente, o seu desempenho. Foram apresentados os dados quantitativos que consideraram a quantidade de ações de formação realizadas/ano e o quantitativo de servidores certificados/ano. Ao todo

foram 136 ações de formação, sendo 51 desenvolvidas por meio de parcerias e 85 por aproveitamento de vagas da Prefeitura Municipal de Curitiba, totalizando 3.129 servidores certificados durante os quatro anos de vigência do Programa. Os dados obtidos demonstraram que existe certa fragilidade institucional em alguns Municípios quando se trata de formação e desenvolvimento profissional de servidores.

O Programa possibilitou diálogo entre os municípios mediante o compartilhamento de conhecimento gerando benefícios mútuos face as distintas realidades apresentadas. Também propiciou o estímulo a formação dos servidores públicos direcionando-os a pensar em processos que envolvem o desenvolvimento regional e o fortalecimento institucional. Além do mais, estimulou o desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente e planejar as ações de maneira integrada, sem descuidar dos aspectos técnicos essenciais para o desenvolvimento da intersectorialidade de uma política pública.

A título de amostra foram escolhidos, por conveniência, cinco ações de formação representando 10 % do total das ações realizadas no período de vigência do Programa. Estas ações foram organizadas por meio de parcerias com Órgãos/Entidades internos e externos a Prefeitura Municipal de Curitiba, instituídas para este fim e desenvolvidas especificamente para servidores públicos dos Municípios metropolitanos, entre os anos de 2013-2016. Foram analisadas as seguintes ações de formação: Abordagem no Atendimento ao Cidadão para Profissionais dos Serviços de Saúde, Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica, Financiamento do Desenvolvimento Urbano: instrumentos básicos para a gestão da valorização imobiliária, Fórum de Discussão de Temas voltados à Fiscalização de Tributos Municipais e Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência (FMGPCD).

Na exposição dos dados foi feita uma pequena análise da forma como tais ações aconteceram, dentro dos objetivos previstos pelo Programa e tentando responder ao problema de pesquisa. Foram ações realizadas, em sua maioria, nos próprios municípios metropolitanos com objetivos e conteúdos direcionados ao atendimento ao cidadão, políticas públicas para pessoas com deficiência, acessibilidade, planejamento urbano e questões tributárias. Também as metodologias empregadas propiciaram reflexão e conexão com as realidades apresentadas, uma vez que os servidores se sentiram parte do processo ao ter seus conhecimentos e experiência profissional valorizados.

Outro fator positivo foram as externalidades para o serviço público, geradas mediante a integração dos Municípios por meio da aproximação de seus servidores. A compatibilidade das demandas locais com os temas abordados reforçou a necessidade de visão transversal das

políticas públicas e a reflexão sobre o impacto no território das ações planejadas. Importante observar, também, que o compartilhamento dependeu da existência de uma relação de confiança, diálogo entre as partes e o todo, da percepção da complexidade dos problemas dos municípios que não poderiam ser entendidos isoladamente, uma vez que são sistêmicos, interligados e interdependentes.

Dessa forma, conclui-se que o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana propiciou formação aos servidores públicos municipais na lógica da Administração Pública Deliberativa, privilegiando o diálogo, mediação e confiança como princípios fundamentais para a integração e compartilhamento de conhecimento. Também possibilitou em seus processos formativos, trabalhar a intersectorialidade no planejamento e desenvolvimento das políticas públicas, visto ser esta a essencialidade do trabalho deliberativo. Tais fatores são essenciais para que se possa pensar no desenvolvimento regional integrado por meio do fortalecimento das instituições, assim como local e regional.

Ao concluir essa dissertação ficam as sugestões e indagações para trabalhos futuros como a construção de um modelo de formação para servidores públicos seguindo os fundamentos da Administração Pública Deliberativa. Também a realização de uma nova pesquisa para verificar se houve mudanças na atuação dos servidores públicos que participaram das ações de compartilhamento de conhecimento desenvolvidas por intermédio do Programa. E, ainda, qual foi o impacto da atuação de uma metrópole nos processos formativos dos servidores públicos dos municípios metropolitanos, entendendo que os problemas de cunho regional estão interligados e devem ser enfrentados de forma coletiva.

REFERÊNCIAS

- ABRAMS, P. Notes on the difficulty of studying the state (1977). **Journal of Historical Sociology**, v. 1, n. 1, p. 1-32, mar. 1988. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6443.1988.tb00004.x>>. Acesso em: 10 abr. 2018.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, 1997. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018. Brasília: ENAP, 1997.
- ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO (AGU). **Parecer nº 15, de 21 de novembro de 2013**. Temas relacionados convênios demais ajustes congêneres tratados no âmbito da Câmara Permanente de Convênios designada por meio da Portaria/PGF n.Q 98, de 26 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.procuradoriafederal.ufscar.br/areas/administracao-1/documentos/parecer-no-15-2013-agu-pgf-temas-relacionados-a-convenios/view>>. Acesso em: 28 fev. 2018.
- AMARO, P. P. Os desafios a uma Política Nacional de Desenvolvimento Regional no Brasil. **Interações (Campo Grande)**, v. 15, n. 1, p. 175-192, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122014000100016>. Acesso em: 9 jul. 2018.
- ANDRADE, I. A. L.; CLEMENTINO, M. L. M. Descentralização e impasses da governança metropolitana. In: RIBEIRO, L. C. Q.; SANTOS JUNIOR, O. A. (Ed.). **As metrópoles e a questão social brasileira. Observatório das Metrópoles**. 1. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2010. p. 239-258.
- AZEVEDO, S.; GUIA, V. R. M. Federalismo, atores e arranjos cooperativos nas regiões metropolitanas: possibilidades e limites para a inovação institucional. In: RIBEIRO, L. C. Q.; SANTOS JUNIOR, O. A. (Ed.). **As metrópoles e a questão social brasileira. Observatório das Metrópoles**. 1. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2010. p. 259-274.
- BANCO MUNDIAL. Pobreza. **Tasa de incidência**. Disponível em <<http://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/poverty>>. Acesso em: 23 jan. 2018.
- BOBBIO, N. **O futuro da democracia** – uma defesa das regras do jogo. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.
- BONAVIDES, P. **Ciência política**. 8. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2000.
- BONAVIDES, P. **Teoria constitucional da democracia participativa**. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**. República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 01 mai. 2017.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. **Diário Oficial Eletrônico**, Brasília, DF, 05 jun. 1998. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em 01 mai. 2017.

BRASIL. Lei Complementar nº 14, de 08 de junho de 1973. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jun. 1973. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp14.htm>. Acesso em 18 jan. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 abr. 1991. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 de jun. 1992. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979. Dispõe sobre o parcelamento do uso do solo urbano e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1979. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6766.htm>. Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015. Institui o Estatuto da Metrópole, altera a Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13089.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 out. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L7853.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jul. 2001. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10257.htm>. Acesso em: 30 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 fev. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6047.htm>. Acesso em: 09 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.025, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, o seu Comitê Gestor, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jan. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6025.htm>. Acesso em: 09 jul. 2018.

BRASIL. Decreto-lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, RJ, 19 abr. 1945. Dispõe sobre a criação do Instituto Rio Branco e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVil_03/Decreto-Lei/1937-1946/Del7473.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 73.115, de 8 de novembro de 1973. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 nov. 1973. Transforma o Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda, CETREMFA - em Escola de Administração Fazendária - ESAF - e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d73115.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 nov. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm>. Acesso em: 10 jun. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 14 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Ouvidoria-Geral da União**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/ouvidoria>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, n. 1, p. 1-28, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2018. Brasília: ENAP, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In: VELLOSO, R; PAULO, J.; ALBUQUERQUE, R. C. de (Ed.) **Crise Política e Reforma das Instituições do Estado Brasileiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2005.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 1. ed. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Desenvolvimento, Progresso e Crescimento Econômico. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 93, p. 33-60, 2014 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n93/03.pdf>>. Acesso em: 25 de jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia possível e Estado capaz na América Latina**. Trabalho preparado no quadro do estudo patrocinado pela Secretaria de Assuntos Políticos da OEA (Organização dos Estados Americanos) “Agenda sobre a Estatalidade para a Democracia na América Latina”. Apresentado originalmente a conferência no Rio de Janeiro, dezembro de 2008. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2011/390-Democr_posivel-Estado-capaz-OEA.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BRONZO, Carla. Intersetorialidade como princípio e prática nas políticas públicas: reflexões a partir do tema do enfrentamento da pobreza. In: Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, 20, 2007, Caracas. ¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública? **Anais ...** Caracas: CLAD, 2007.

BRUGUÉ, Q. Recuperar la política desde la deliberación. **Revista Internacional de Organizaciones**, n. 7, p. 157-174, dez. 2011. Disponível em: <http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/84/pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

BRUGUÉ, Q. De la gestión pública a la Administración Deliberativa. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2014**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2014. p. 49-64.

BRUGUÉ, Q.; BLANCO, I.; BOADA, J. Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas y motores para la innovación en las políticas públicas. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, n. 59, p. 5-34, jun. 2014. Disponível em: <<http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/059-Junio-2014/Brugue.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

CARDOSO, F. H. Apresentação. In: **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018. p. 9-12.

CARLEIAL, L. M. F. A reverência ao passado e a afirmação de um novo desafio rumo à Administração Pública Deliberativa. In: I Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil. **Anais ...** Curitiba: IMAP, 2015. p. 1-4.

CARLEIAL, L. M. F. O desafio da reinvenção do Estado no Brasil. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2013**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2013. p. 21-33.

CARLEIAL, L. M. F. Prefácio. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2014**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2014. p. 1-4.

CARVALHO, V. A. Administração pública e cidadania: breve estudo a partir das reformas administrativas no Brasil. In: CONPED/UFF; CALDAS, R. C. S. G.; PINTO, H. E.; CADEMARTORI, L. H. (Ed.) **Direito e administração pública**. Florianópolis: FUNJAB, 2012. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=81>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

CENTRO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO (CLAD). Uma nova gestão pública para a América Latina. Documento preparado pelo Conselho Científico do CLAD e publicado na série Documentos do CLAD, 1998. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 1, jan./mar. 1999. Brasília: ENAP, 1999.

COÊLHO, V. L. P. A política regional do governo Lula. In: MONTEIRO NETO, A. M.; CASTRO, C. N.; BRANDÃO, C. A. (Ed.) **Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas**. 1. ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2017. p. 65-95

COORDENAÇÃO DA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA (COMEC). **Revista da Região Metropolitana de Curitiba**. Curitiba: COMEC, 2017. Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/RMC/Revista_fev_2017.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CORNEJO, D. R. F. S. La transversalidad y transectorialidad em el sector público. In: Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, 20, 2007, Caracas. ¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública? **Anais ...** Caracas: CLAD, 2007. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0056804.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

COSTA, F. J. L. Estratégia, reforma do Estado e políticas públicas no Brasil. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 2, n. 4, p. 142-153, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.uemg.br/index.php/revistapp/article/view/959/679>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

COSTA, F. J. L. Reforma do Estado em nova perspectiva lições – lições da experiência brasileira. **Revista de Gestão Pública**, Distrito Federal, v. 2, n. 1, p. 33-38, jan./jun. 2008. Brasília: EGOV/2008. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros%20Distrito_Federal/Revistas/revista_gestao_publica_vol_2.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2018.

COSTA, F. J. L. **Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

COSTA, F. J. L. Painel Temático: Democracia, desenvolvimento e governança local – desafios da administração municipal contemporânea. III Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil & Seminário Nacional Estrutura e Funcionamento para a Prefeitura do Século XXI. **Anais ...** Curitiba: IMAP, 2016. p. 69-80.

CUNHA, F. C. A. Regiões metropolitanas paranaenses: descompasso entre espacialidade e institucionalidade e a necessidade de uma reforma institucional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 35, n. 127, p. 181-203, jul./dez. 2014. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/702>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

CUNILL-GRAU, N. La intersectorialidad em el gobierno y gestión de la política social. In: Congreso Iberoamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, 10, 2005, Santiago. **Anais ...** Disponível em: <https://issuu.com/wendyrb30/docs/la_intersectorialidad_en_el_gobierno>. Acesso em: 05 mai. 2018.

CUNILL-GRAU, N. A intersectorialidade nas novas políticas sociais: uma abordagem analítico-conceitual. In: MACEDO, J. M.; XEREZ, F. H. S.; LOFRANO, R. (Ed.). **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, n. 26, p. 35-66, 2016. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2016. Disponível em: <https://issuu.com/sagi_mds/docs/caderno_de_estudos_26>. Acesso em: 20 jan. 2018.

CURITIBA (Município). Decreto nº 487, de 13 de maio de 2016. Dispõe sobre a instituição e as atribuições do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, PR, 13 mai. 2016. Disponível em: <<http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/D-487-2016.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

_____. Lei nº 2.347, de 18 de dezembro de 1963. Dispõe a criação do IMAP e aprova os quadros de pessoal, institui novo sistema de classificação de cargos no serviço público da Prefeitura de Curitiba, aprova novos níveis de retribuição. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, PR, 18 dez. 1963. Disponível em: <<http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/12/Lei-ordinaria-2347-1963.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

_____. Decreto nº 1.493, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a estrutura organizacional e os níveis hierárquicos, orgânicos e funcionais do Instituto Municipal de Administração Pública. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, PR, 28 ago. 2017. Disponível em: <<http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/08/D-1493-2017-estrutura.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

_____. Lei nº 11.407, de 10 de maio de 2005. Cria a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos e altera dispositivos da Lei nº 7.671, de 10 de junho de 1991 e suas alterações. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, PR, 10 mai. 2005. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2005/1140/11407/lei-ordinaria-n-11407-2005-cria-a-secretaria-municipal-de-assuntos-metropolitanos-e-altera-dispositivos-da-lei-n-7671-de-10-de-junho-de-1991-e-suas-alteracoes>>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Decreto nº 716, de 30 de setembro de 1994. Cria a Escola de Administração Pública – Cidade de Curitiba. **Sistema Leis Municipais**, 01 dez. 2008. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/decreto/1994/72/716/decreto-n-716-1994-cria-escola-de-administracao-publica-cidade-de-curitiba?q=716%2F1994>>. Acesso em: 10. jun. 2018.

_____. Prefeitura Municipal. Instituto Municipal de Administração Pública. **Relatório de Gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba**. Curitiba: Prefeitura Municipal de Curitiba, 2013. Disponível em: <http://imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2017/07/relatorio_de_gestao_2013.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2018.

CURITIBA. Prefeitura Municipal. **Plano de Governo**: Curitiba quer mais! Um caminho para o desenvolvimento. Gestão 2013-2016. Disponível em: <http://multimidia.transparencia.curitiba.pr.gov.br/home/plano_governo_internet_pmc.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CURITIBA. Secretaria Municipal do Urbanismo e Assuntos Metropolitanos. **A Região Metropolitana de Curitiba – RMC**. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/titulo-regiao-metropolitana-de-curitiba/2666>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

DALLARI, D. A. **Elementos de teoria geral do Estado**. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

DASSO JÚNIOR, A. E. O papel do servidor público num Estado democrático e participativo. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa. Conversando sobre gestión pública: directivos, innovación y cambio en el proceso de modernización del Estado. **Anais ...** Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043625.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

DELGADO, M. G.; PORTO, L. V. O Estado de Bem-Estar Social no capitalismo contemporâneo. In: _____. **O Estado de Bem-Estar Social no século XXI**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2007. p. 19-30.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DIRETORIA COLEGIADA DO IMAP. Prefácio. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil - 2015**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2015. p. 1-2.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/pt/web/pt-br/quem-somos>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FAORO, R. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.

FÉLIX, C. M. R. Modelo para atuação intersetorial na Prefeitura de Curitiba sob uma perspectiva transversal. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, planejamento e administração pública no Brasil 2013**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2013. p. 111-126.

FERNANDES, C. C. C. O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 12, n. 2, p. 43-55, jul./dez. 2013. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/0BxnWe4FQdTbSVmpNWW9xUngwMkE/edit>>. Acesso em 10 mai. 2017.

FERNANDES, C. C. C. Escolas de Governo: conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 8, 2018, Brasília. **Anais ...** Disponível em:

<http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/027.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2018.

FERRAZ, D. L. S. O difícil trabalho de ser servidor público: as atuais práticas de gestão de recursos humanos e os desafios da gestão pública deliberativa. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2014**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2014. p. 101-119.

FERRIER, J. P. Pour une théorie (géographique) de la métropolisation. **Cahiers de la métropolisation: enjeux et définition de la métropolisation**, n. 1, p 41-51, 2001. Disponível em: <<http://www.umd.uqam.ca/membres/pages-perso/Jean-Marc/cours/soc3760/Ville/Ferrier-geo-metropo.PDF>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

FIRKOWSKI, O. L. C. F. Metrôpoles e regiões metropolitanas no Brasil: conciliação ou divórcio? In: FURTADO, B. A.; KRAUSE, C.; FRANÇA, K. C. B. (Ed.). **Território metropolitano, políticas municipais: por soluções conjuntas de problemas urbanos no âmbito metropolitano**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2013. p. 21-51.

FIRKOWSKI, O. L. C. F. Reflexões sobre o Estatuto das Metrôpoles e plano de desenvolvimento metropolitano. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública 2015**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2015. p. 5-19.

FLORIANI, M. F. A. Trajetórias e desafios das Escolas de Governo: a experiência da Escola de Administração Pública da Prefeitura Municipal de Curitiba. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública 2016**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016. p. 167-182.

FREITAS, M. C. **Pobreza e exclusão social**. 41 fls. Trabalho Acadêmico (Fontes de Informação Sociológica) – Curso de Sociologia, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, 2010. Disponível em: <<http://www4.fe.uc.pt/fontes/trabalhos/2009011.pdf>>. Acesso em: 23 de jan. 2018. Coimbra, 2010.

GIDDENS, A. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GÓIS, J. B. H. A (difícil) produção da intersetorialidade: comentários a partir de ações públicas para a juventude. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 128-141, jan./jun. 2013. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fass/ojs/index.php/fass/article/view/13212>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

GOMES, J. J. **Direito eleitoral**. São Paulo: Atlas Jurídico, 2011.

HABERMAS, J. **A inclusão do outro**: estudos de teoria política. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

HERRLEIN JÚNIOR, R. A construção de um Estado democrático para o desenvolvimento do século XXI. **Texto para discussão 1935**, fev. 2014. Rio de Janeiro: IPEA, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2858/1/TD_1935.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. 2. ed. São Paulo: Martin Claret, 2012.

IANNI, O. Globalização e crise do Estado-Nação. **Revista Estudos de Sociologia**, v. 4, n. 6, p. 129-136, 1999. Disponível em: <<http://seer.fclar.unesp.br/estudos/article/view/753/618>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, p. 102-110, 2001. Disponível em: <http://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia_politicas_servicos_publicos.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Região de influência das cidades (REGIC) 2007**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <http://www.mma.gov.br/estruturas/PZEE/_arquivos/regic_28.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Radar Social 2005**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5490>. Acesso em: 23 de jan. 2018. Brasília: IPEA, 2005.

_____. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil**. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_rm/curitiba>. Acesso em: 16 jan. 2018. Brasília: PNUD; IPEA; FJP, 2013.

_____. **Atlas do desenvolvimento humano nas regiões metropolitanas brasileiras**. Série Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil. Região Metropolitana de Curitiba. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=24037>. Acesso em: 16 jan. 2018. Brasília: PNUD; IPEA; FJP, 2014.

_____. **Atlas da vulnerabilidade social nas regiões metropolitanas brasileiras**/editores: Marco Aurélio Costa, Barbara Oliveira Marguti. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/151008_atlas_regioes_metropolitanas_brasil.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2018. Brasília: IPEA, 2015a.

_____. Governança Metropolitana no Brasil. Relatório de Pesquisa. **Caracterização e Quadros de Análise Comparativa da Governança Metropolitana no Brasil: arranjos institucionais de gestão metropolitana (Componente 1)**. Região Metropolitana de Curitiba. Disponível em:

<http://www.ipea.gov.br/redeipea/images/pdfs/governanca_metropolitana/150909_relatorio_a_rranjos_igm_rm_curitiba.pdf>. Acesso em: 07 de fev. 2018. Rio de Janeiro: IPEA, 2015b.

INSTITUTO DO MILÊNIO. Projeto Observatório das Metrôpoles: território, coesão social e governança democrática. Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Curitiba, Porto Alegre, Salvador, Recife, Belém, Natal, Goiânia e Maringá. **Arranjos Institucionais para a Gestão Metropolitana (relatório de pesquisa)**. Outubro, 2009. Disponível em: <http://www.observatoriodasmetropoles.ufrj.br/relatorio_arranjos_gestao_metropolitana.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2018.

INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP). Diretivas para acompanhamento das ações de governo: a centralidade do diálogo. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Cadernos do IMAP 1**. Curitiba: IMAP, 2015a.

_____. Projeto Político Pedagógico. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Cadernos do IMAP 2**. Curitiba: IMAP, 2015b.

_____. Escola de Administração Pública. Relatório anual das ações de formação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana 2013. Curitiba, IMAP, 2013. Não publicado.

_____. Escola de Administração Pública. Relatório anual das ações de formação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana 2014. Curitiba, IMAP, 2014. Não publicado.

_____. Escola de Administração Pública. Relatório anual das ações de formação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana 2015. Curitiba, IMAP, 2015c. Não publicado.

_____. Escola de Administração Pública. Relatório anual das ações de formação do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana 2016. Curitiba, IMAP, 2016. Não publicado.

_____. Resolução nº 06, de 22 de dezembro de 2016. Regulamenta o § 2º do artigo 3º do Decreto Municipal nº 487/2016 o qual dispõe sobre a participação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba no Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais. **Diário Oficial do Município**, Curitiba, PR, 22 dez. 2016. Disponível em: <http://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/DiarioConsultaExterna_Pesquisa.aspx>. Acesso em: 28 mar. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Ministério da Educação. **Escolas de Governo**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/escolas-de-governo>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES). **Dinâmica urbana dos estados**: estado do Paraná. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/biblioteca/docs/Dinamica_Urbana_dos_Estados_Parana.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2018. Curitiba: IPARDES, 2010.

_____. **Perfil da região metropolitana de Curitiba**. Disponível em:
<http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=921&btOk=ok>.
Acesso em: 20 fev. 2018a.

_____. **Produto Interno Bruto (Referência 2010)/Municipal**. Disponível em:
<http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=88>. Acesso em: 16 jun. 2018b.

JESSOP, B. **The State: past, presente, future**. 1. ed. British Library, 2016.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal do Brasil: a experiência de Fortaleza. In: Concurso de Ensayos del CLAD, 11, 1997, Caracas. El Tránsito de la Cultura Burocrática al Modelo de la Gerencia Pública: Perspectivas, Posibilidades y Limitaciones. **Anais ...**
Disponível em:
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan003743.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

JUNQUEIRA, L. A. P. Descentralização e intersectorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 11-22, mar./abr. 1998. Disponível:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7696/6269>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 34, p. 35-45, nov./dez. 2000. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6346/4931>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Mudança uma causa compartilhada: do ERSa ao SUS**. 1996. 203 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em:
<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-06022018-163118/en.php>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M. Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 26, p. 30-31, abr./jun. 1992. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/8793/7532>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

KANUFRE, R. A. M. Administração Pública Deliberativa (módulo III). Intersectorialidade, Transversalidade e Redes (temática II). In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Administração Pública: estado, políticas e inovação**. Curitiba: IMAP, 2016. Não publicado.

KANUFRE, R. A. M. Painel Temático: Uma escola para uma Administração Pública democrática e participativa. I Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil. **Anais ...** Curitiba: IMAP, 2015. p. 91-97.

KANUFRE, R. A. M. Escola Metropolitana de Administração Pública: uma contribuição para a transformação do servidor e do cidadão – experiência da Prefeitura Municipal de Curitiba – Instituto Municipal de Administração Pública. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães, 7, 2014, Brasília. **Anais ...** Disponível em: <http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1091/1/C7_PP_ESCOLA%20METROPOLITANA%20DE%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2018.

KANUFRE, R. A. M.; BRAUN, C. C.; ZIOBRO, A. P. Escola de Administração Pública: formação e capacitação como geradora de transformação do servidor e cidadão. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2013**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2013. p. 5-33.

KANUFRE, R. A. M. **Modelo de análise intersetorial de gestão pública no contexto da cidade digital estratégica**. 2017. 279f. Tese (Doutorado em Gestão Urbana) – Escola de Arquitetura e Design, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <<http://www.biblioteca.pucpr.br/pergamum/biblioteca/img.php?arquivo=/00005f/00005fe7.pdf>>. Acesso em 10 jul. 2018.

KOGA, D. **Medidas de Cidades**: entre territórios de vida e territórios vividos. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

KOGA, D. Cidades entre territórios de vida e territórios vividos. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 72, p.22-52. São Paulo: Editora Cortez, 2002.

KORNIN, T.; CARMO, J. C. B. do. O arranjo Institucional de Gestão na Região Metropolitana de Curitiba. In: COSTA, M. A.; TSUKUMO, I. T. L. (Ed.) **40 anos de regiões metropolitanas no Brasil**. Série Rede IPEA. Projeto Governança Metropolitana no Brasil, volume 1. 1. ed. Brasília: Ipea, 2013. p. 87-108.

LEMONS, C. F.; BEATRICE, C.; CARVALHO, M. L.; BEATRIZ, M. Z.; POLLI, S. A.; BEZERRA, S. M. C. **Moradia e meio ambiente**: extensão universitária e compromisso social. 1. ed. Curitiba: Editora UTFPR, 2015.

LIMA, A. B.; SILVA, J. O. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie** (Mackenzie Management Review), São Paulo, v. 16, n. 5, p. 41-67, set./out. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712015000500041&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 11 jul. 2018.

LOCKE, J. **Dois tratados do Governo Civil**. Coleção Textos Filosóficos. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

LOPES, A (Ed.). **Políticas públicas para cidades sustentáveis**: integração intersetorial, federativa e territorial. Rio de Janeiro: IBAM, MCTI, 2016.

MACHADO, L. A. **Construindo a intersetorialidade**. (Online) 2008. Governo do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://portalses.saude.sc.gov.br/index.php?searchword=interseitorialidade&ordering=&searchphrase=all&Itemid=293&option=com_search>. Acesso em: 20 set. 2017.

MALHOTRA, Y. **Information, knowledge & wisow**: whose concerns? Disponível em: <<http://www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MARQUES, J. L. B.; CAVALCANTI; M. R. R. M. Gestão de pessoas: estratégias de valorização do servidor como agente de transformação. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 9, 2016, Brasília. **Anais ...** Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-06-02.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

MARQUES, M. **Administração Pública**: uma abordagem prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 1. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

METROGEO. **Sistema Metropolitano de Informações Georreferenciadas**. Disponível em: <<http://metrogeo.org.br/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOURA, R; FIRKOWSKI, O. L. C. F. Introdução: transformações na ordem urbana da RMC. In: FIRKOWSKI, O. L. C. F.; MOURA, R. (Ed.). **Curitiba: transformações na ordem urbana**. Série Estudos Comparativos. 1. ed. Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrôpoles, 2014. p. 11-59.

MONTEIRO NETO, A. M.; CASTRO, C. N.; BRANDÃO, C. A. Introdução. In: _____. **Desenvolvimento regional no Brasil**: políticas, estratégias e perspectivas. 1. ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2017. p. 21-33

MONTEIRO NETO, A. M.; COSTA, M. A.; RESENDE, G. M.; MENDES, C. C.; GALINDO, E. P. Desenvolvimento territorial no Brasil: reflexões sobre políticas e instrumentos no período recente e propostas de aperfeiçoamento. In: MONTEIRO NETO, A. M.; CASTRO, C. N.; BRANDÃO, C. A. (Ed.) **Desenvolvimento regional no Brasil**: políticas, estratégias e perspectivas. 1. ed. Rio de Janeiro: IPEA, 2017. p. 37-64.

NAGAMINE, L. Y.; KORNIN, T.; ESTEVES, C. J. O. Transformações urbanas e gestão do uso do solo na região metropolitana de Curitiba. In: COSTA, M. A.; MARGUTI, B. O. (Ed.).

Funções públicas de interesse comum nas metrópoles brasileiras – transportes, saneamento básico e uso do solo. 1. ed. Brasília: IPEA, 2014. p. 111-136.

NICOLESCU, B. A evolução transdisciplinar a universidade condição para o desenvolvimento sustentável. In: Congresso Internacional A Responsabilidade da Universidade para com a Sociedade, International Association of Universities, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand, 1997. **Anais ...** Disponível em: <<http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c8por.php>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

NOGUEIRA, M. A. A formação como desafio estratégico. **O Estado de São Paulo**, 25 de maio de 2013. Disponível em: <<http://opinioao.estadao.com.br/noticias/geral,a-formacao-como-desafio-estrategico-imp-,1035455>>. Acesso em: 20 de fev. 2018.

NOGUEIRA, M. A. Ainda a reforma do Estado. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 14 de agosto de 1998. Disponível em: <<https://www.acesa.com/gramsci/?page=visualizar&id=347>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

OBSERVATÓRIO DAS METRÓPOLES. Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia CNPq/FAPERJ/CAPES. **Os Estados e as regiões metropolitanas constitutivas do Observatório das Metrópoles no Censo 2010**. Disponível em: http://observatoriodasmetrolopes.net/download/Os_Estados_e_as_RMs_no_Censo_2010.pdf. Acesso em 20 jan. 2018. Rio de Janeiro: CNPq, 2012.

OPUSZKA, P. R. Prefácio. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2013**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2013. p. 1-3.

PARANÁ (Estado). Lei nº 11.027, de 28 de dezembro de 1994. Transforma a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba em autarquia e adota outras providências. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 28 dez. 1994. Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacoes/LeiEstadual_11027_94.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei nº 11.096, de 16 de maio de 1995. Altera o parágrafo único, do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 16 mai. 1995. Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/leie11096-95.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei nº 12.125, de 22 de abril de 1998. Dá nova redação ao parágrafo único, do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 22 abr. 1998. Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/leie12125-98.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei nº 13.512, de 21 de janeiro de 2002. Dá nova redação ao parágrafo único do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 08 mar. 2002. Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/leie13512-02.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei nº 12.248, de 31 de julho de 1998. Cria o Sistema Integrado de Gestão e Proteção dos Mananciais da RMC. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 03 ago. 1998.

Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/leie12248-98.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei nº 6.517, de 2 de janeiro de 1974. Institui a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC). **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 02 jan. 1974. Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Legislacoes/LeiEstadual_6517_74.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Lei Complementar nº 139, de 12 de dezembro de 2011. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 12 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=62625&indice=1&totalRegistros=>>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. Decreto nº 1.660, 21 de outubro de 1992. Atribuição de gerenciamento do sistema de transporte coletivo da região metropolitana de Curitiba, à Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC). **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 21 out. 1992. Disponível em: <<http://www.leisestaduais.com.br/pr/decreto-n-1660-1992-parana-atribuicao-de-gerenciamento-do-sistema-de-transporte-coletivo-da-regiao-metropolitana-de-curitiba-a-coordenacao-da-regiao-metropolitana-de-curitiba-comec>>. Acesso em: 28 mar. 2018.

_____. GOVERNO DO ESTADO DO. Secretaria do Desenvolvimento Urbano. Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC). Formação da RMC (2018). Disponível em: <<http://www.comec.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=30>>. Acesso em 14 jan. 2018.

_____. GOVERNO DO ESTADO DO. Secretaria do Desenvolvimento Urbano. **Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC)**. Os desafios da transformação urbana sustentável (2016). Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Comec/Desafios_Integracao_Metropolitana_2016.pdf>. Paraná, 2016. Acesso em: 29 mar. 2018.

_____. GOVERNO DO ESTADO DO. Secretaria do Desenvolvimento Urbano. **Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC)**. Núcleo Urbano Central - NUC (2012a). Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas2013/RMC_2013_NUC.pdf>. Acesso em 14 jan. 2018.

_____. GOVERNO DO ESTADO DO. Secretaria do Desenvolvimento Urbano. **Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC)**. Região Metropolitana de Curitiba - RMC (2012b). Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas2013/RMC_2013_Politico.pdf>. Acesso em 14 jan. 2018.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 51, n. 2, p. 35-53, abr./jun. 2000. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/324/330>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, E. A.; FLORIANI, S. F. Construção do Índice de Aplicabilidade na perspectiva de ação coletiva e deliberativa. In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Ed.) **Políticas e ações deliberativas em Curitiba**: diálogo – confiança – mediação. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016. p. 135-158.

PIMENTA; C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 173-199, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7762>>. Acesso em: 23 nov. 2017.

PIRES, R. R. C. Intersetorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública. In: MACEDO, J. M.; XEREZ, F. H. S.; LOFRANO, R. (Ed.). **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, n. 26, 2016. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2016. p. 67-80. Disponível em: <https://issuu.com/sagi_mds/docs/caderno_de_estudos_26>. Acesso em: 20 jan. 2018.

PIRES, R. R. C. **Intersetorialidade, descentralização e participação: novas estruturas para um Estado mais próximo do cidadão**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gpg-515.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2018.

PIRES, R.; VAZ, A. Participação social como método de governo? Um mapeamento das “interfaces socioestatais” nos programas federais. **Texto para discussão 1707**, fev. 2012. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1707.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

POULANTZAS, N. **Poder político e classes sociais**. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

RAGGIO, N. Z.; RIBAS, A. M. M.; WERNECK, D. Z.; KLEINKE, M. L. U.; SOUZA, L. P.; HANASHIRO, G. U.; HINO, R. K. Fortalecimento institucional e qualificação da gestão municipal no Estado do Paraná. In: VELOSO, J. F. A.; MONASTERIO, L. M.; VIEIRA, R. da S.; MIRANDA, R. B. (Ed.). **Gestão municipal do Brasil – um retrato das prefeituras**. 1. ed. Brasília: IPEA, 2011. p. 41-86.

REDE DE ESCOLAS. Rede Nacional de Escolas de Governo. Painel Desenvolvimento Institucional do Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP. Inovação substantiva na administração pública. In: **Encontro Nacional de Escolas de Governo**, 11, 2015. Disponível em: <<https://redeescolas.enap.gov.br/encontros-nacionais/xi-encontro-nacional-de-escolas-de-governo/>>. Acesso em: 28 abr. 2018. Brasília: ENAP, 2015.

REDE DE ESCOLAS. **Rede Nacional de Escolas de Governo**. Disponível em: <<https://redeescolas.enap.gov.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A. Competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. (Ed.) **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROCHA NETO, J. M.; BORGES, D. F. O problema da integração de programas governamentais de desenvolvimento regional: o caso da Promeso. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 27, p. 95-125, 2014. Editora Unijui. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2859>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

ROSA, Aline C. et. al. Práticas deliberativas e os desafios para implementação na Escola de Administração Pública. In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Orgs.) **Políticas e ações deliberativas em Curitiba**: diálogo – confiança – mediação. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016. p. 71-88.

ROSSEAU, J.J. **O contrato social**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2013.

SANDIM, T. L. **A nova configuração do Programa Travessia**: a intersetorialidade tem se fortalecido? 2012. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/219/1/fjp05-000330.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

SANT'ANA, L. F. **Papel do servidor público na interação entre Estado e sociedade**: uma análise sob o prisma de redes. 2011. 232f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Comunicacao_SantAnaLF_1.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2018.

SANTOS, B. S.; AVRITZER, L. Introdução: para ampliar o cânone democrático. In: SANTOS, B. S. (Ed.). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. p. 39-82.

SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Ed.). **Políticas Públicas**. Coletânea. Volume 1. Brasília: ENAP, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SECCHI, L. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691/5274>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SILVA, C. L.; BASSI, N. S. S. Políticas públicas e desenvolvimento local. In: SILVA, C. L. (Ed.). **Políticas públicas e desenvolvimento local**: instrumentos e proposições de análise para o Brasil. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012. p. 15-38.

SILVA, C. L.; A intersectorialidade da política pública: limites e potencialidades para administração pública. In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil 2013**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2013. p. 95-110.

SILVA, M. N. Produção dos espaços informais de moradia e tendências de organização sócio espacial do território na metrópole de Curitiba. In: FIRKOWSKI, O. L. C. de F.; MOURA, R. (Ed.). **Curitiba: transformações na ordem urbana**. Série Estudos Comparativos. 1. ed. Rio de Janeiro: Letra Capital: Observatório das Metrôpoles, 2014. p. 226-254.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 1. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVEIRA, J. I.; MACEDO, A. F.; FERREIRA, C. V.; CARVALHO, D. C. L. C.; HAYASHIDA, E. H.; MACEDO, I. A. Administração Pública Deliberativa nos colegiados do Programa Curitiba mais Humana: uma experiência piloto. In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Ed.) **Políticas e ações deliberativas em Curitiba: diálogo – confiança – mediação**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016. p. 207-231.

SOUZA, C. A. M. **Ética no serviço público e exercício de cidadania**. Disponível em: <http://www.academus.pro.br/professor/carlosaurelio/material_pdf/007.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, n. 8, p. 102-106, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SOUZA-LIMA, J. E. A concepção e o contexto do serviço público (módulo I). A Administração Pública no Brasil (temática II). In: Instituto Municipal de Administração Pública (Ed.). **Administração Pública: estado, políticas e inovação**. Curitiba: IMAP, 2016. Não publicado.

SPOSATI, A. Gestão pública intersectorial: sim ou não? Comentários de experiência. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 85, p. 133-141. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

SUZINA, A. C. **Formulação de políticas públicas**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO JR., J. C. A Administração Pública Deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público. **Texto para discussão 2122**, ago. 2015. Brasília: IPEA, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2122.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

TARRAGÓ, D. Painel Temático: Estado, democracia e participação. I Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil. **Anais ...** Curitiba: IMAP, 2015. p. 21-31.

TEIXEIRA, A. C. C.; SOUZA, C. H. L.; LIMA, P. P. F. Arquitetura da participação no Brasil: uma leitura das representações políticas em espaços participativos nacionais. **Texto para discussão 1735**, mai. 2012. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1735.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2018.

TONI, F; PACHECO, P. Gestão ambiental descentralizada: um estudo comparativo de três municípios da Amazônia brasileira. **Série Estudos 6**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/estruturas/168/_publicacao/168_publicacao30012009113734.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2018.

TRAUB, A.; MYSZCZUK, A. P. Reflexões sobre a formação continuada dos servidores públicos e seu papel enquanto aplicador de políticas públicas: desafios enfrentados no município e região metropolitana de Curitiba. In: VICENTIN, I. C.; POLLI, S. A. (Ed.). **Políticas Públicas e Governança na atualidade: escalas e planejamento**. Curitiba: UTFPR, 2016. p. 199-217. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2049/6/politicaspublicasegovernanca.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

TRAUB, A.; MACEDO, I. A. Territorialidade e formação do servidor público no contexto da Região Metropolitana de Curitiba. In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Ed.) **Políticas e ações deliberativas em Curitiba: diálogo – confiança – mediação**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016. p. 89-116.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, M. I. M. Intersetorialidade e territorialidade: novos enfoques para a efetividade da gestão social. In: Encontro da ANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B817.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2018.

VIANNA, W. B. O design da pesquisa qualitativa: questões a considerar. In: SIMPEP, 13, 2006, Bauru. **Anais ...** Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/555.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.

VICENTE, M. M. A crise do Estado de bem-estar social e a globalização: um balanço. In: **História e comunicação na ordem internacional**. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 2009. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/b3rzk>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

VIEIRA, C. R.; ALBERT, C. E.; BAGOLIN, I. P. Crescimento e desenvolvimento econômico do Brasil: uma análise comparativa da desigualdade de renda *per capita* dos níveis educacionais. **Análise Revista de Administração da PUCRS**, v. 19, n. 1, p. 28-50, jan./jun. 2008. Disponível em: <

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/face/article/view/2467/3213> >. Acesso em: 25 de jan. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - REVISÃO INTEGRATIVA: ARTIGOS, LIVROS E DOCUMENTOS

(CONTINUA)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
JESSOP, B.	The State: past, presente, future.	2016	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estado como conjunto de instituições, organizações e interações envolvidas no exercício da liderança política; Estado nas sociedades modernas como forma de poder impessoal; continuidade dos contratos sociais e obrigações do Estado; Estado na perspectiva de Max Weber como forma organizacional e das capacidades do aparelho estatal, burocracia como forma administradora do Estado e relacionada aos elementos povo, território e soberania.
HOBBS, T.	Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil.	2012	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estado enquanto pacto de submissão ao soberano; poder concentrado em um governante soberano para que a vida em sociedade seja organizada.
LOCKE, J.	Dois tratados do Governo Civil.	2016	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estabelecimento de um contrato social para garantia dos direitos fundamentais, da proteção e da propriedade privada.
ROSSEAU, J. J.	O contrato social.	2013	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estado tendo como finalidade o bem comum; governantes escolhidos para exercer o poder em nome do povo, ou seja, o povo é o soberano inalienável.
MARQUES, M.	Administração Pública: uma abordagem prática.	2008	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Administração Pública como instrumento de ação do Estado para a realização de serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas.
BONAVIDES, P.	Ciência política.	2000	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estado caracterizado segundo concepções filosóficas, jurídicas e sociológicas, segundo alguns pensadores como Hegel, Max Weber, Karl Marx, Engels.
POULANTZAS, N.	Poder político e classes sociais.	1977	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Estado capitalista caracterizado pelas relações com as estruturas das relações de produção e com a luta de classes.
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.	1995	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Três formas de administração pública: patrimonialista, burocrática e gerencial.

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
FAORO, R.	Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.	2012	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Administração Pública Patrimonialista na qual não há distinção entre interesse público e interesse privado, privatização da esfera pública, grupo político (estamento), assim é porque sempre foi.
SECCHI, L.	Modelos organizacionais e reformas da administração pública.	2009	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Administração Pública Burocrática na qual a fonte de poder está dentro das organizações burocráticas; hierarquia administrativa, formalidade, impessoalidade, profissionalismo, impõe deveres aos servidores públicos, cria normas para os processos administrativos; meritocracia.
BRESSER-PEREIRA, L. C.	Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.	1996	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Administração Pública Burocrática lenta, auto-referida, pouco voltada para o atendimento ao cidadão; fundamentos da Administração Pública Gerencialista.
ABRUCIO, F. L.	O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.	1997	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Administração Pública Gerencialista a qual utiliza instrumentos existentes no setor privado para atingir a qualidade dos serviços prestados, redução de custos, avaliação de desempenho institucional, aumento da eficiência e da produtividade, atingimento de metas, descentralização administrativa, estrutura hierárquica definida na figura do gerente; prestar bons serviços ao cidadão almejando a eficiência, eficácia e efetividade.
MATIAS-PEREIRA, J.	Manual de gestão pública contemporânea.	2012	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Principal desafio da Administração Pública está na promoção do desenvolvimento econômico e social; repensar a governança e o modelo de gestão adotado; setor público organizado no âmbito do Estado de Direito, nos princípios da legalidade e da democracia para o fortalecimento das instituições.
HERRLEIN JÚNIOR, R.	A construção de um Estado democrático para o desenvolvimento do século XXI.	2014	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Desenvolvimento do Estado conferido pela democracia.

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
BRESSER-PEREIRA, L. C.	Democracia possível e Estado capaz na América Latina.	2008	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Sociedade se desenvolve por meio do Estado, da lei e das políticas públicas; fundamental o fortalecimento do papel do Estado e a capacidade democrática das instituições; Estado forte e capaz, eficiente, democrático.
BRESSER-PEREIRA, L. C.	Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública.	2009	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Participação dos cidadãos na definição de políticas, instituições e controle social.
COSTA, F. J. L.	Democracia, desenvolvimento e governança local – desafios da administração municipal contemporânea.	2016	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	Governança como capacidade de governar passa a ter desafios mais complexos; implementação de políticas públicas requerem promoção da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados; Estado caminha para o alcance do desenvolvimento fundamental para o bem-estar e qualidade de vida do cidadão; concepção de desenvolvimento que contempla aspectos econômico, ambiental, social, político, institucional, cultural, territorial; três tipos de democracia: direta, representativa e deliberativa.
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.	2014	Concepção de Estado Moderno e Administração Pública no Brasil	A governança como mecanismo de avaliação e monitoramento, interação de estruturas e processos determinantes de como o cidadão será ouvido, as decisões tomadas e as responsabilidades exercidas.
ABRUCIO, F. L.	O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.	1997	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Consenso social do Estado após a Segunda Guerra Mundial; fatores que contribuíram para a crise do Estado Social: econômica, fiscal, falta de governabilidade, globalização; reforma do Estado como movimentação de retração da máquina governamental, Estado com menos poder.
BRESSER-PEREIRA, L. C.	Reforma do Estado para a Cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.	1998	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Estado Social estratégico na promoção do progresso e acumulação de capital desempenhando funções na área social, política e econômica; definição da crise fiscal do Estado Social, crise do <i>welfare state</i> ; caráter superado da forma burocrática de administrar o Estado; fatores que levaram a

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
				crise do Estado Social; geração de reformas 1980 (estabilidade da economia e privatizações) e 1990 (reforma da administração pública).
VICENTE, M. M.	A crise do Estado de bem-estar social e a globalização: um balanço.	2009	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Estado Social necessário ao proporcionar crescimento econômico industrial, implementação de políticas sociais, oferta de emprego para a população; crise do Estado Social; pressões políticas para o desmantelamento do Estado.
PIMENTA, C. C.	A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais.	1998	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Crise do Estado Social e burocrático por problemas no desempenho da gestão pública, ineficiência no atendimento, impessoalidade, padronização e controle dos procedimentos, falta de efetividade.
CLAD – Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento.	Uma nova gestão pública para a América Latina.	1999	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Reforma do Estado como forma de restabelecer a estabilidade fiscal e os países em crise; crise do Estado nos países latino-americanos; mudanças estruturais propostas pela reforma nos países latinos deve levar em consideração os problemas específicos da região: democracia, retomada do crescimento, desigualdade social; tendência dos países latinos a democracia deliberativa.
COSTA, F. J. L.	Reforma do Estado e contexto brasileiro: crítica do paradigma gerencialista.	2010	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Reforma do Estado como questão primordial; no Brasil a reforma nasceu do contexto econômico-social, político e globalização; agenda da reforma deveria ser democrática transcendendo aspectos patrimoniais, fiscais e gerenciais; reforma orientada para o desenvolvimento, democratização, descentralização, regionalização, integração das ações de governo, flexibilização, empreendedorismo.
BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S.	A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento.	2005	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Reforma do Estado para tornar o Estado mais forte do ponto de vista administrativo.
CARDOSO, F. H.	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.	1995	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Reforma do Estado voltada para a reconstrução da Administração Pública; novo paradigma de gestão pública

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
				focada no gerencialismo como forma de alcançar o cidadão; reorganização da administração pública voltada para o controle dos resultados, descentralização administrativa, qualidade, produtividades nos processos.
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.	1995	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Reforma do Aparelho do Estado orientada para tornar a administração pública mais eficiente e voltada para a cidadania; pilares da reforma: ajuste fiscal, reformas econômicas voltadas para o mercado, reforma da previdência social, inovação de instrumentos da política social, reforma do aparelho do Estado com vistas a aumentar sua governança; cidadão visto como cliente; aperfeiçoamento de instrumentos de políticas públicas; simplificação de processos; capacitação de servidores públicos.
PAULA, A. P. P.	Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.	2005	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	No processo de reforma é possível identificar duas vertentes: gerencial e societal; vertente gerencial alinhada ao movimento internacional de reforma do Estado que dificultou a implementação de um modelo mais democrático de gestão pública; vertente societal com o propósito de estabelecer uma administração pública com ênfase na participação popular, canais de comunicação com a população, autonomia do interesse público, articulação entre as três esferas de governo.
COSTA, F. J. L.	Estratégia, reforma do Estado e políticas públicas no Brasil.	2009	Reforma do Estado brasileiro dos anos 1990	Críticas a reforma do Estado; denomina a reforma como Reforma Democrática do Estado; reforma como mudança qualitativa nas relações do Estado com a sociedade; reforma deve ser maior do que mudanças nas práticas administrativas e de estruturas organizacionais devendo expor o papel do Estado e como este papel deverá ser exercido; a reforma deveria ser composta por quatro dimensões: fortalecimento da cidadania,

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
				democracia voltada para a participação da sociedade nas decisões (deliberativa), governabilidade e governança.
CARLEIAL, L. M. F.	O desafio da reinvenção do Estado no Brasil.	2013	Constituição Federal de 1988, democracia e mecanismos de participação	Constituição Federal de 1988 vista como inovação por ter sido constituída a partir de movimentos sociais, por ter instituído o Estado Democrático de Direito e por ter recuperado o poder de desenvolvimento do Estado.
GOMES, J. J.	Direito eleitoral.	2011	Constituição Federal de 1988, democracia e mecanismos de participação	A ideia de democracia não se limita apenas a um regime político, a participação do povo no governo, a tomada do poder soberano pelo povo ou a definição de um formato de governo, mas como forma de sociedade com igualdade de condições e oportunidades.
SCHUMPETER, J. A.	Capitalismo, socialismo e democracia.	1984	Constituição Federal de 1988, democracia e mecanismos de participação	Democracia enquanto acordo institucional para se chegar a decisões políticas na qual os indivíduos adquirem o poder de decisão por meio dos votos da população.
BOBBIO, N.	O futuro da democracia – uma defesa das regras do jogo.	2002	Constituição Federal de 1988, democracia e mecanismos de participação	As deliberações na democracia representativa as deliberações são tomadas por pessoas eleitas e não por aqueles que dela fazem parte.
HABERMAS, J.	A inclusão do outro: estudos de teoria política.	2007	Constituição Federal de 1988, democracia e mecanismos de participação	A democracia deliberativa baseia-se nas condições de comunicação nas quais o processo político supõe-se capaz de alcançar resultados racionais.
BRUGUÉ, Q.	Recuperar la política desde la deliberación.	2011	Administração Pública Deliberativa	Princípio da argumentação; cidadania e opinião pública; esfera pública; participação e deliberação pública; espaço público participativo; projetos de interesse coletivo para gerir o bem comum.
BRUGUÉ, Q.	De la gestión pública a la Administración Deliberativa.	2014	Administração Pública Deliberativa	Modelo de desenvolvimento e relação entre Estado e sociedade; modelo de gestão fundamentado na democracia; fundamentos básicos da administração pública deliberativa; diálogo, mediação, confiança e persuasão; nova proposta de governança

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
BRUGUÉ, Q.; BLANCO, I.; BOADA, J.	Entornos y motores para la innovación em las políticas públicas y motores para la innovación em las políticas públicas.	2014	Administração Pública Deliberativa	Políticas públicas sob perspectiva transversal e intersectorial; redes organizacionais.
TARRAGÓ, D.; BRUGUÉ, Q.; CARDOSO JÚNIOR., J. C.	A Administração Pública Deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público.	2015	Administração Pública Deliberativa	Transformação progressista e progressiva da administração pública; participação cidadã; qualidade e inteligência ao invés da quantidade e rapidez dos processos; inteligência coletiva; diálogo coletivo; necessidade de reinventar a democracia; democratizar as políticas públicas; desenvolvimento de novas capacidades administrativas; habilidades relacionais; fundamentos básicos da administração pública deliberativa; diálogo, mediação, confiança e persuasão.
TARRAGÓ, D.	Painel temático Estado, democracia e participação.	2015	Administração Pública Deliberativa	Estímulo da inteligência coletiva; inovação substantiva.
IMAP – Instituto Municipal de Administração Pública.	Diretivas para acompanhamento das ações de governo: a centralidade do diálogo.	2015	Administração Pública Deliberativa	Inovação substantiva; reconhecimento do cidadão como sujeito de direitos; reconhecimento do servidor público como sujeito de direitos.
KANUFRE, R. A. M.	Modelo de análise intersectorial de gestão pública no contexto da cidade digital estratégica.	2017	Intersectorialidade	Obstáculos são encontrados na adoção da intersectorialidade no que se refere a cultura institucional devido a fragmentação dos problemas sociais e isolamento dos atores envolvidos em meio a técnicas setoriais.
MORIN, E.	Os sete saberes necessários à educação do futuro.	2000	Intersectorialidade	Sistema na perspectiva do todo; complexidade quando elementos são inseparáveis e constitutivos.
PIRES, R. R. C.	Intersectorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública.	2016	Intersectorialidade	Composição de arranjos e instrumentos que transcendam estruturas setorializadas; modelo de governança implícito na implementação da política pública; papel dos atores na forma de interação.
CUNILL-GRAU, N.	La intersectorialidad en el gobierno y gestión de la política social.	2005	Intersectorialidade	Integração de processos; plano de ação para implementação; compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações.

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
GÓIS, J. B. H.	A (difícil) produção da intersetorialidade: comentários a partir de ações públicas para a juventude.	2013	Intersetorialidade	Canais de comunicação entre agentes públicos e instituições.
INOJOSA, R. M.	Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade.	2001	Intersetorialidade	Articulação de saberes e experiências; resultados integrados e sinérgicos; nova dinâmica para o aparato governamental; base territorial; soluções sinérgicas de problemas complexos.
TONI, F.; PACHECO, P.	Gestão ambiental descentralizada: um estudo comparativo de três municípios da Amazônia brasileira.	2005	Intersetorialidade	Democratização; descentralização democrática; participação do cidadão.
ANDRADE, I. A. L.; CLEMENTINO, M. L. M.	Descentralização e impasses da governança metropolitana.	2010	Territorialidade, intersetorialidade	Isolamento de municípios; realidade metropolitana; território; projeto global de cidade.
JUNQUEIRA, L. A. P.	Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal.	1998	Territorialidade, intersetorialidade	Soluções integradas; necessidades e prioridades dos cidadãos; território; garantia de direitos dos cidadãos.
KOGA, D.	Medidas de Cidades: entre territórios de vida e territórios vividos.	2003	Territorialidade, intersetorialidade	Território como estratégia específica da ação pública.
KOGA, D.	Cidades entre territórios de vida e territórios vividos.	2002	Territorialidade, intersetorialidade	Desigualdade territorial e socioeconômica.
LOPES, A.	Políticas públicas para cidades sustentáveis: integração intersetorial, federativa e territorial.	2016	Territorialidade, intersetorialidade	Instrumentos de integração de diversos temas; intersetorialidade; horizontalidades das esferas governamentais; configurações territoriais de atuação.
PIRES, R. R. C.	Intersetorialidade, descentralização e participação: novas estruturas para um Estado mais próximo do cidadão.	2002	Territorialidade, intersetorialidade	Território, descentralização, democratização e participação orientadores na modelagem da gestão pública; integralidade das ações; demandas do cidadão.
SPOSATI, A.	Gestão pública intersetorial: sim ou não? Comentários de experiência.	2006	Territorialidade, intersetorialidade	Questão do território, descentralização, democratização e participação; gestão da cidade inter-relacionada ao todo; reconhecimento da cidadania.
BRONZO, C.	Intersetorialidade como princípio e prática nas políticas públicas: reflexões a	2007	Intersetorialidade, trabalho em rede	Trabalho em rede, fluxos e visões horizontais; integralidade da gestão da ação pública; especialização do

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
	partir do tema do enfrentamento da pobreza.			conhecimento.
JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S.	Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal do Brasil: a experiência de Fortaleza.	1997	Intersectorialidade, trabalho em rede	Articulação entre descentralização e intersectorialidade; reconhecimento dos indivíduos e grupos populacionais; estabelecimento de ações em rede
JUNQUEIRA, L. A. P.	Intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde.	2000	Intersectorialidade, trabalho em rede	Rede de relações; sistema visto na perspectiva do todo; surgimento de novas potencialidades da relação das partes.
MACHADO, L. A.	Construindo a intersectorialidade.	2008	Intersectorialidade, trabalho em rede	Articulação entre sujeitos de diversos setores; criação de espaços para comunicação e negociação de conflitos; desenvolvimento de trabalho em rede; espaços democráticos de participação; cidadão em sua totalidade.
MONTEIRO NETO, A. M.; CASTRO, C. N.; BRANDÃO, C. A.	Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas.	2017	Intersectorialidade, Desenvolvimento regional	Desenvolvimento regional e problemas estruturais que devem ser resolvidos, uma vez que dependem de mudança estrutural e de trajetória na sustentação. É preciso refletir em direção a esta mudança, em acertos e desacertos das estratégias criadas para elevar possibilidades e oportunidades de desenvolvimento em regiões de atraso socioeconômico.
ROCHA NETO, J. M.; BORGES, D. F.	O problema da integração de programas governamentais de desenvolvimento regional: o caso da Promeso.	2014	Intersectorialidade, Desenvolvimento regional	Intersectorialidade como principal característica das políticas de desenvolvimento regional, pois compreendem um conjunto de ações essenciais para a articulação de outras políticas que na prática atuam de forma setorializada. A atuação conjunta é expressa nos termos conhecidos como horizontalidade, ação em rede, intersectorialidade, transversalidade.
COSTA, F. J. L.	Reforma do Estado em nova perspectiva - lições da experiência brasileira.	2008	Intersectorialidade, Desenvolvimento regional	Há poucos avanços na construção de modelos organizacionais capazes de lidar com a intersectorialidade e redes interinstitucionais de forma efetiva.

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.	Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia.	1992	Papel do servidor público	Servidor público capaz de incentivar o diálogo, capaz de promover coletivização de ideias, gerar inovações, apreender diferentes leituras da realidade.
KANUFRE, R. A. M.	Administração Pública Deliberativa (módulo III).	2016	Papel do servidor público	Servidor público preparado para promover articulações entre as esferas de governo, diferentes campos de ação de uma política pública e desafio do desenvolvimento regional integrado.
MARQUES, J. L. B.; CAVALCANTI, M. R. R. M.	Gestão de pessoas: estratégias de valorização do servidor como agente de transformação.	2016	Papel do servidor público	Aproximação do servidor público com modelos de gestão participativa; desenvolvimento de visão sistêmica, valorização do conhecimento do outro, foco nas necessidades do cidadão.
SANT'ANA, L. F.	Papel do servidor público na interação entre Estado e sociedade: uma análise sob o prisma de redes.	2011	Papel do servidor público	Servidores públicos como responsáveis pelo atendimento às demandas dos cidadãos; mediadores entre Estado e sociedade.
SECCHI, L.	Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos.		Papel do servidor público	Servidores públicos como responsáveis por efetivar as políticas públicas; conhecedor dos processos técnicos e burocráticos a respeito dos serviços prestados ao cidadão de modo a compreender as necessidades.
SOUZA, C. A. M.	Ética no serviço público e exercício de cidadania.	2018	Papel do servidor público	Servidor público responsável pelo atendimento efetivo e concreto dos cidadãos.
SUZINA, A. C.	Formulação de políticas públicas.	2013	Papel do servidor público	Servidor público como ator central no ciclo das políticas públicas.
CARVALHO, V. A.	Administração pública e cidadania: breve estudo a partir das reformas administrativas no Brasil.	2012	Papel do servidor público	Servidor público responsável pela consecução do interesse público, bem comum e interesses da sociedade.
DASSO JÚNIOR, A. E.	O papel do servidor público num Estado democrático e participativo.	2002	Papel do servidor público	Servidor público no caminho da participação, prestação de serviços públicos direcionados a cidadania.
CLAD – Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento.	Uma nova gestão pública para a América Latina.	1999	Formação continuada do servidor público	Formação do servidor público na lógica da Administração Pública Gerencialista relacionada ao controle de resultados, gestão por competências, metas quantitativas, avaliação dos

(CONTINUAÇÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
				resultados e aferição da eficiência, eficácia e efetividade.
FERNANDES, C. C. C.	O tema das escolas de governo na emenda da reforma administrativa.	2013	Formação continuada do servidor público	Escolas de Governo alinhadas a Reforma Administrativa do Estado; desenvolvimento de carreiras; concepção da Administração Pública Gerencial.
DASSO JÚNIOR, A. E.	O papel do servidor público num Estado democrático e participativo.	2002	Formação continuada do servidor público	Formação do servidor público alinhada à reconstrução democrática do Estado brasileiro; desenvolvimento profissional do servidor público relacionado ao ciclo das políticas públicas e aumento da capacidade de governo; instrumentos de formação do servidor público; reconstrução dos processos de gestão incluindo participação popular, eficiência, eficácia; papel do servidor público no caminho da participação, prestação de serviços públicos direcionados a cidadania.
IMAP – Instituto Municipal de Administração Pública.	Projeto Político Pedagógico.	2015	Formação continuada do servidor público	Formação dos servidores públicos enquanto sujeitos que apreendem conhecimentos e valores; aprendizagem fundamentada na racionalidade.
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira/Ministério da Educação.	Escolas de Governo.	2011	Formação continuada do servidor público	Conceituação de Escolas de Governo.
NOGUEIRA, M. A.	A formação como desafio estratégico.	2013	Formação continuada do servidor público	Compreensão de formação como algo maior do que apenas disseminar práticas da Administração Pública Gerencial; formação do servidor público sem divisão entre o saber fazer e o saber pensar; formação para preparar o servidor público para agir de modo crítico, autônomo, inteligente e socialmente responsável.
PAULA, A. P. P.	Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.	2005	Formação continuada do servidor público	Formação do servidor público voltada para o desenvolvimento de ações direcionadas a democracia, representação e participação; enfrentamento de situações complexas com visão estratégica, participativa e cooperativa.

(CONCLUSÃO)

AUTOR	TÍTULO	ANO	CATEGORIA RELACIONADA	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
PACHECO, R. S.	Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada.	2000	Formação continuada do servidor público	Conceituação de Escolas de Governo.
RAGGIO, N. Z.; RIBAS, A. M. M.; WERNECK, D. Z.; KLEINKE, M. L. U.; SOUZA, L. P. de; HANASHIRO, G. U.; HINO, R. K.	Fortalecimento institucional e qualificação da gestão municipal no Estado do Paraná.	2011	Formação continuada do servidor público	Formação do servidor público direcionada ao fortalecimento do serviço público; aperfeiçoamento relacionado a autonomia e incorporação de atribuições; formação direcionada a políticas públicas e consolidação da gestão; capacidade de estabelecer diálogos intersetoriais; potencialização do conhecimento; formação dos servidores públicos direcionada para a leitura da realidade e consolidação da cidadania; municiar os servidores de informações direcionadas a aspectos sociais, econômicos e desenvolvimento do território.
SOUZA-LIMA, J. E.	A concepção e o contexto do serviço público (módulo I). A Administração Pública no Brasil.	2016	Formação continuada do servidor público	Formação na lógica da Administração Pública Gerencialista focada na separação entre concepção e execução; papel do gerente como conhecedor dos processos de trabalho e servidor técnico como cumpridor de ordens e submissão; legitimação do saber/poder gerencial em detrimento ao saber/poder dos que executam tarefas. Formação na lógica da Administração Pública Deliberativa em que o servidor público está na centralidade das ações e decisões; formação enquanto processo de aprendizagem voltada a valorização do papel do servidor público enquanto cumprimento de sua função pública.

FONTE: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico utilizado (2018).

APÊNDICE B - REVISÃO INTEGRATIVA: REGULAÇÃO

(CONTINUAÇÃO)

REGULAÇÃO	TÍTULO	ANO	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.	Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988.	1988	Estabelecimento da expressão agente público.
Decreto (Paraná) nº 1.660, 21 de outubro de 1992.	Atribuição de gerenciamento do sistema de transporte coletivo da região metropolitana de Curitiba, à Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC).	1992	Instrumento das questões técnica e operacionais da gestão metropolitana. Estrutura de governança da Região Metropolitana de Curitiba.
Decreto nº 6.025, de 22 de janeiro de 2007.	Institui o Programa de Aceleração do Crescimento – PAC, o seu Comitê Gestor, e dá outras providências.	2007	Desenvolvimento regional.
Decreto (Curitiba) nº 487, de 13 de maio de 2016.	Dispõe sobre a instituição e as atribuições do Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais.	2016	Diretrizes de formação e desenvolvimento profissional de servidores públicos, Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional de Servidores Públicos, fundamentação legal, servidores da Região Metropolitana de Curitiba.
Decreto (Curitiba) nº 1.493, de 17 de julho de 2017.	Dispõe sobre a estrutura organizacional e os níveis hierárquicos, orgânicos e funcionais do Instituto Municipal de Administração Pública.	2017	Alteração de estrutura orgânica.
Decreto (Curitiba) nº 716, de 30 de setembro de 1994.	Cria a Escola de Administração Pública – Cidade de Curitiba.	1994	Criação Escola de Administração Pública.
Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	2006	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.
Decreto nº 6.047, de 22 de fevereiro de 2007.	Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional – PNDR e dá outras providências.	2007	Desenvolvimento regional.
Decreto nº 73.115, de 8 de novembro de 1973.	Transforma o Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda, CETREMFA - em Escola de Administração Fazendária - ESAF - e dá outras providências.	1973	Criação Escola de Governo ESAF.
Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.	Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências.	1986	Criação Escola de Governo ENAP.
Decreto-lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945.	Dispõe sobre a criação do Instituto Rio Branco e dá outras providências.	1945	Criação Escola de Governo Instituto Rio Branco.

(CONTINUAÇÃO)

REGULAÇÃO	TÍTULO	ANO	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.	Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.	1988	Escolas de Governo, formação e qualificação dos servidores públicos.
Lei Complementar (Paraná) nº 139, de 12 de dezembro de 2011.	Altera o parágrafo único do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994, incluindo os municípios de Piên, Campo do Tenente e Rio Negro.	2011	Alteração dos limites geográficos da Região Metropolitana de Curitiba, inclusão de municípios, formação da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei Complementar nº 14, de 08 de junho de 1973.	Estabelece regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Curitiba, Belém e Fortaleza.	1973	Instituição da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 11.027, de 28 de dezembro de 1994.	Transforma a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba em autarquia e adota outras providências.	1994	Estrutura de governança metropolitana da Região Metropolitana de Curitiba, inclusão de municípios, formação da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 11.096, de 16 de maio de 1995.	Altera o parágrafo único, do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994.	1995	Alteração dos limites geográficos da Região Metropolitana de Curitiba, inclusão de municípios, formação da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 12.125, de 22 de abril de 1998.	Dá nova redação ao parágrafo único, do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994.	1998	Alteração dos limites geográficos da Região Metropolitana de Curitiba, inclusão de municípios, formação da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 12.248, de 31 de julho de 1998.	Cria o Sistema Integrado de Gestão e Proteção dos Mananciais da RMC.	1998	Instrumento das questões técnica e operacionais da gestão metropolitana. Estrutura de governança da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 13.512, de 21 de janeiro de 2002.	Dá nova redação ao parágrafo único do Artigo 2º, da Lei nº 11.027, de 29 de dezembro de 1994.	2002	Alteração dos limites geográficos da Região Metropolitana de Curitiba, inclusão de municípios, formação da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Paraná) nº 6.517, de 2 de janeiro de 1974.	Institui a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC).	1974	Estrutura de governança da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei (Curitiba) nº 11.407, de 10 de maio de 2005.	Cria a Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos e altera dispositivos da Lei nº 7.671, de 10 de junho de 1991 e suas alterações.	2005	Criação Secretaria Municipal de Assuntos Metropolitanos.
Lei (Curitiba) nº 2.347, de 18 de dezembro de 1963.	Dispõe a criação do IMAP e aprova os quadros de pessoal, institui novo sistema de classificação de cargos no serviço público da Prefeitura de Curitiba, aprova novos níveis de retribuição.	1963	Desenvolvimento da função pública, instrumentos e metodologias de aperfeiçoamento da administração pública, elementos fundantes da Administração Pública Deliberativa.
Lei nº 13.089, de 12 de janeiro de 2015.	Institui o Estatuto da Metrópole, altera a Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, e dá outras providências.	2015	Desenvolvimento regional integrado, função pública de interesse comum.

(CONCLUSÃO)

REGULAÇÃO	TÍTULO	ANO	INFERÊNCIAS UTILIZADAS
Lei nº 6.766, de 19 de dezembro de 1979.	Dispõe sobre o parcelamento do uso do solo urbano e dá outras providências.	1979	Instrumento das questões técnica e operacionais da gestão metropolitana. Estrutura de governança da Região Metropolitana de Curitiba.
Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.	1990	Servidores públicos (agentes públicos), função pública, carreira pública.
Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992.	Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.	1992	Definição do conceito de agente público.
Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001.	Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências.	2001	Planejamento Urbano, instrumentos de gestão territorial.
Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989.	Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências.	1989	Política Nacional para Pessoas com Deficiência.
Resolução IMAP nº 06, de 22 de dezembro de 2016.	Regulamenta o § 2º do Artigo 3º do Decreto Municipal nº 487/2016 o qual dispõe sobre a participação dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba no Sistema Integrado de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores e Agentes Públicos Municipais.	2016	Regulamentação formação e desenvolvimento, servidores públicos, Região Metropolitana de Curitiba.

FONTE: Elaborado pela autora a partir do referencial teórico utilizado (2018).

APÊNDICE C - AÇÕES DE FORMAÇÃO I

(CONTINUA)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
25ª Formação Técnico Profissional para Guarda Municipal de Curitiba	Garantir a formação dos servidores investidos no cargo de Guarda Municipal.	SMDS	Araucária
40 anos de Regiões Metropolitanas no Brasil: análise dos arranjos de Gestão Metropolitana	Trabalho de sensibilização para participação em uma pesquisa do IPARDES/IPEA sobre regiões metropolitanas.	IPARDES	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Abordagem no Atendimento ao Cidadão para Profissionais dos Serviços de Saúde	Desenvolver habilidades de abordagem humanizada esclarecendo o papel do servidor público no atendimento ao cidadão na área da saúde, suas possibilidades e limitações.	Itaipu Binacional	Cerro Azul, Campo Largo, Lapa
Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica	Capacitar arquitetos e engenheiros envolvidos em elaboração de projetos ao conhecimento dos padrões de desenho universal, bem como da NBR 9050:2004 e entendimento de sua importância no dia a dia da pessoa com deficiência.	SEDPcD	Araucária, Balsa Nova, Colombo, Piraquara, Quatro Barras, São José dos Pinhais
Administração Pública Deliberativa	Despertar nos participantes a reflexão quanto à importância em alinhar a estrutura estratégica para obtenção de resultados que efetivamente possibilitem a melhoria da qualidade de vida da população.	FAS	São José dos Pinhais
Agentes Fiscais de São José dos Pinhais	Qualificar os alunos com ensinamentos que vão além de transmitir técnicas e habilidades, mas que permitam difundir uma cultura de aperfeiçoamento contínuo para o permanente domínio de técnicas e habilidades em proteção a comunidade.	SMDS	São José dos Pinhais
Análise e Interpretação de Indicadores	Utilizar indicadores para avaliar e monitorar políticas, programas e projetos, podendo subsidiar o planejamento das decisões em suas atividades.	SESI/PR	Colombo, Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais
Aspectos Práticos do Acesso à Informação Pública: a experiência dos Municípios de São José dos Pinhais e Curitiba	Apresentar uma visão geral a respeito da Lei de Acesso à Informação (LAI), abordando o marco teórico conceitual e a cultura da transparência e acesso à informação pública, a transparência ativa e passiva e as ferramentas de atendimento ao cidadão.	CGU	São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Atendimento ao Cidadão	Sensibilizar o grupo para um atendimento humanizado para o público interno e externo, considerando-se os princípios éticos e legais do serviço público e a respectiva melhoria da governança.	Itaipu Binacional	Colombo, Quitandinha
Boas Práticas de Gestão e Fiscalização dos Contratos Administrativos	Proporcionar ao participante o desenvolvimento e aperfeiçoamento das informações voltadas às boas práticas de gestão e fiscalização dos contratos administrativos, dentre os quais destacamos: compreensão ordenada dos aspectos teóricos e práticos do contrato administrativo, identificação das atribuições, responsabilidades e limites de atuação dos gestores atuantes nas contratações, aperfeiçoamento dos instrumentos de atuação disponíveis a gestores e fiscais do contrato; regras aplicáveis no âmbito da modificação contratual, prorrogação de prazos, reequilíbrio econômico financeiro, rescisão de contrato, aplicação de sanções, entendimento atual dos Tribunais de Contas e da doutrina sobre a matéria, dentre outros assuntos relacionados.		Piraquara
Comunicação e Escrita oficial	Capacitar os servidores das Prefeituras Municipais da Região Metropolitana para a produção de atos oficiais com clareza e concisão, tendo como referência o Manual de Redação Oficial da Prefeitura Municipal de Curitiba.	SGM/SME	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Quitandinha, São José dos Pinhais
Contratos Administrativos	Proporcionar ao participante o desenvolvimento e aperfeiçoamento das informações voltadas às boas práticas de gestão e fiscalização de contratos administrativos.	PGM/IMAP	Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Controle de Roedores para Fortalecimento da Vigilância em Leptospirose	Qualificar o grupo técnico dos profissionais das Secretarias Municipais de Saúde de São José dos Pinhais e Pinhais no controle de roedores para fortalecer a vigilância da leptospirose. Promover a integração dos municípios da região metropolitana com a metrópole no enfrentamento deste agravo.	SMS	Pinhais, São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Convênios e seus Instrumentos de Trabalho	Oferecer ferramentas que auxiliem os participantes na mobilização de recursos, identificando as características das fontes de financiamento não reembolsáveis como foco no desenvolvimento local sustentável e conhecer fontes de financiamento nacionais (públicos e privados) e internacionais.	SESI/PR	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Desenvolvimento de Roteiros Turísticos em Curitiba e Região Metropolitana	Integrar Curitiba e Região Metropolitana para pensar e planejar uma gestão integrada da atividade turística, por meio da qualificação dos seus profissionais para o desenvolvimento de roteiros integrados e abrangentes em segmentos diversificados, tais como: cicloturismo, turismo a pé ou de caminhadas, observação de aves e da natureza, turismo em áreas naturais ou ecoturismo rural e étnico, turismo gastronômico e outros.	CTUR	Araucária, Balsa Nova, Campo Largo, Campo Magro, Cerro Azul, Colombo, Lapa, Pinhais, Piraquara, Rio Negro, São José dos Pinhais
Elaboração de Projetos	Capacitar os participantes na prática da elaboração de projetos, por meio de metodologia participativa, com foco no desenvolvimento local sustentável.	SESI/PR	Agudos do Sul, Araucária, Balsa Nova, Lapa, Mandirituba, Piên, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Financiamento do Desenvolvimento Urbano: Instrumentos Básicos para a Gestão da Valorização Imobiliária	Aprofundar questões conceituais e práticas relacionadas à gestão da valorização imobiliária, em especial, à utilização dos instrumentos Contribuição de Melhoria, Outorga Onerosa e Operação Urbana Consorciada.	UFPR/ <i>Lincoln Institute</i>	Araucária, Campo Largo, Colombo, Mandirituba, Pinhais, Quitandinha, São José dos Pinhais
Formação de Multiplicadores em Educação Financeira	Oportunizar aos servidores um treinamento prático sobre educação financeira e capacitá-los a organizarem oficinas sobre o assunto de maneira a multiplicar o conhecimento adquirido.	SMRH/RH Criativo	Balsa Nova, Lapa, São José dos Pinhais
Fortalecendo o Papel dos Conselhos Municipais e Comunitários para a Participação Social Efetiva	Fortalecer os conselhos a partir de reflexões sobre Estado e Participação Social para atuação efetiva com interface das políticas públicas setoriais e intersetoriais, dos temas transversais e demais representatividades administrativas, gestão, fiscalização e comunitárias.	CGU	São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Fórum de Discussão de Temas voltados à Fiscalização de Tributos Municipais	Discutir temas voltados à fiscalização de Tributos Municipais por meio do levantamento de temáticas referentes à administração fazendária nos municípios. Os temas trabalhados foram Fiscalização do ISSQN, O ISS nas operações de construção, O ISS, as instituições financeiras e os cartórios, Imposto sobre a Transmissão de Bens Imóveis (ITBI).	SEDPcD	Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Fórum Metropolitano de Gestores Públicos de Políticas para Pessoas com Deficiência	Oferecer ferramentas que auxiliem os participantes na mobilização de recursos, identificando as características das fontes de financiamento não reembolsáveis como foco no desenvolvimento local sustentável, além de conhecer fontes de financiamento nacionais (públicos e privados) e internacionais.	SEDPcD	Araucária, Balsa Nova, Campo Largo, Fazenda Rio Grande, Mandirituba, Pinhais, Quatro Barras, São José dos Pinhais
Gestão Arquivística de Documentos	Esclarecer, orientar e discutir normas e procedimentos relativos à Gestão Arquivística de Documentos (GAD), além de compreender e dominar as técnicas e regras básicas da GAD.	SEPLAD	Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Lapa, Piraquara, Rio Negro, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Gestão Integrada em Segurança Pública para os Municípios da Região Metropolitana	Orientar os municípios da Região Metropolitana de Curitiba sobre a criação, instalação, e operacionalização dos Gabinetes de Gestão Integrada de Segurança Pública Municipal em face das Diretrizes Nacionais, visando promover os conceitos de políticas públicas integradas de segurança com ênfase na prevenção primária ao crime.	GGI-M	Almirante Tamandaré, Campina Grande do Sul, Araucária, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, Pinhais, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
II Encontro Regional dos Gabinetes de Gestão Integrada em Segurança Pública	Realizar a implantação da ferramenta InfoGGI, disponibilizada para que todos os Gabinetes de Gestão Integrada constituídos no país possam estar interligados, permitindo a troca de informações, inserção de atas, planejamento e execuções de ações, câmaras técnicas, divulgação de boas práticas e demais ações dos gabinetes.	GGI-M	Almirante Tamandaré, Araucária, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, Pinhais, São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Metrópole, Conflitos e Território	Promover o debate na perspectiva interdisciplinar e intersetorial sobre o processo de produção do espaço metropolitano na Região de Curitiba. O Seminário foi estruturado com enfoque na análise nos temas planejados territorialmente, governança pública e conflitos fundiários e na organização de oficinas temáticas para aprofundamento de discussões.	UFPR	Araucária, Pinhais
Mobilização de Recursos	Oferecer ferramentas que auxiliem os participantes na mobilização de recursos.	SESI/PR	Araucária, Balsa Nova, Lapa, São José dos Pinhais
Produção, Disponibilização e Guarda de Documentos	Orientar o servidor público acerca de técnicas para organização de acervo, controle e recuperação de documentos e acesso as informações digitais.	SEPLAD	Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais
Programa Brasil Transparente: acesso à informação para servidores de estados e municípios	Atender as diretrizes do Programa Brasil Transparente com o objetivo de auxiliar os Estados e Municípios no cumprimento obrigatório da Lei de Acesso à Informação (LAI), que garante a todos os cidadãos o acesso amplo a qualquer documento ou informação produzido ou custodiado pelo Município e que não tenham caráter pessoal e não estejam protegidos por sigilo.	CGU	Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Contenda, Lapa, Mandirituba, Piraquara, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Programa de Formação em Gestão de Projetos Urbanos	Fomentar o aprimoramento técnico dos agentes municipais por meio de um conjunto de informações necessárias para estruturação e apresentação de propostas visando à implementação de projetos vinculados às ações apoiadas pelo Ministério das Cidades.	Ministério das Cidades	Curitiba, São José dos Pinhais
Região Metropolitana de Curitiba e os desafios para o século XXI	Apresentar à sociedade os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo Núcleo Curitiba do Observatório das Metrópoles (INCT) no período de 2000-2010 e mobilizar os atores metropolitanos para que reflitam sobre a necessidade de uma visão mais ampla da realidade socioespacial em que se inserem, bem como de ações conjuntas a serem realizadas.	SMAM	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Contenda, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Piraquara, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais

(CONCLUSÃO)

AÇÕES DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	PARCERIA	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Sistema Metropolitano de Informações Georreferenciadas – METROGEO (Análise Espacial, Noções de Cartografia, Noções de Geoprocessamento, Sistema de Banco de Dados do Metrogeo, Geoprocessamento em Ambiente Desktop com QuantumGis)	Realizar o treinamento de técnicos da Prefeitura Municipal de Curitiba e dos municípios da Região Metropolitana em práticas de manuseio do Sistema Metropolitano de Informações Georreferenciais (METROGEO), com inserção de dados em base de produção e padronização dos conceitos estabelecidos no Sistema, capacitando ao correto preenchimento das informações e à utilização das funcionalidades METROGEO.	IPPUC	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Contenda, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Um Olhar para o Gestor	Sensibilizar as chefias e/ou supervisores para que atuem em seu papel de gestor de maneira a construir um ambiente de trabalho saudável. Estimular e desenvolver a criatividade, a inteligência e a proatividade.	IMAP	Piraquara

FONTE: Elaborado pela autora com em Instituto Municipal de Administração Pública (2013; 2014; 2015c; 2016).

APÊNDICE D - AÇÕES DE FORMAÇÃO II

(CONTINUA)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Acessibilidade Atitudinal e Arquitetônica	Fornecer conteúdo que possibilite conhecer e compreender os tipos de deficiência, noções gerais de inclusão e cidadania das pessoas com deficiência, a terminologia correta, as maneiras mais apropriadas de agir no atendimento às pessoas com deficiência, entender a forma de interação dessas com o meio e como tornar os ambientes propícios e sem barreiras, com ênfase na Vivência.	Araucária, Balsa Nova, Piraquara, São José dos Pinhais
Atualização em Prevenção às Drogas	Capacitar multiplicadores em prevenção às drogas nos diversos segmentos governamentais e não governamentais.	Araucária, Lapa, Piraquara, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
Ciclo de Debates Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil	Propiciar a reflexão acerca dos temas que norteiam a Administração Pública - Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil. Temas: Reflexão sobre os desafios da Administração Pública brasileira no século XXI; A participação cidadã na concepção e avaliação das políticas públicas; A possibilidade de políticas públicas intersetoriais; Espaços urbanos e governança social: desafios para uma gestão participativa; Cidades do futuro; Planejamento orçamentário; Qual o Estado necessário para um Brasil do século XXI; Construção de um Portal Interativo com a participação social em Curitiba; Desafios do transporte público integrado; O processo decisório na Administração Pública Deliberativa; Orçamento Participativo; Produção de informação e conhecimento para aprimoramento da Administração Pública; Desenvolvimento brasileiro: quais os caminhos?; Papel da Ouvidoria; Política para população em situação de rua; Práticas de formação para servidores; Renda e cidadania; Direito à cidade; Os desafios das políticas de TIC nas Administrações Municipais; Planejamento e monitoramento de políticas públicas: experiências recentes e resistências burocráticas; Trajetórias e desafios das Escolas de Governo; Estatuto da Metrópole e Plano de Desenvolvimento Metropolitano.	Balsa Nova, Piraquara, Quatro Barras, Rio Negro, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Comunicação Escrita Oficial	Capacitar os servidores das Prefeituras da Região Metropolitana de Curitiba, para produção de atos oficiais, com clareza e concisão, tendo como referência o Manual de Redação Oficial da Prefeitura de Curitiba.	Araucária, Balsa Nova, Campina Grande do Sul, Campo magro, Colombo, Lapa, Piraquara, Quitandinha, São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Contabilidade para Gestores	Informar sobre as questões relativas à contabilidade pública.	Balsa Nova
Contabilidade Pública: novas regras	Informar sobre questões relativas à contabilidade pública.	Balsa Nova, Pinhais, São José dos Pinhais
Experiências de Sucesso em Empreendimentos Solidários	Esclarecer sobre o que é Economia Solidária e compartilhar experiências de sucesso em Curitiba, no Paraná e no Brasil.	São José dos Pinhais
Fortalecendo o Papel dos Conselhos Municipais e Comunitários para a Participação Social Efetiva	Fortalecer os Conselhos a partir de reflexões sobre Estado e Participação Social para atuação efetiva com a interface das políticas públicas setoriais e intersetoriais, dos temas transversais e demais representatividades administrativas, gestão, fiscalização e comunitários.	Balsa Nova, Campo Magro, Itaperuçu, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Funcionalidade do Sistema de Informação APRENDERE	Instrumentalizar a Rede de Articuladores de Curitiba e Região Metropolitana nas funcionalidades do Sistema de Informação AprenderE necessárias para o monitoramento das ações do Plano de Formação e Capacitação dos Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana.	Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais
I Jornada Municipal de Discussão sobre Drogas	Discutir sobre a temática das drogas, apresentando experiências da realidade brasileira e de outros países, confrontando diferentes opiniões sobre o assunto.	Quitandinha, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
I Seminário de Política de Combate ao Preconceito e à Intolerância Racial	Disseminar informações sobre a Política de Combate ao Preconceito e à Intolerância Racial.	Araucária, Quitandinha, São José dos Pinhais
I Seminário Democracia e Participação Cidadã	Debater e instrumentalizar os conselheiros no desempenho de seu papel de representatividade democrática, referente à formulação, fiscalização e monitoramento e avaliação das políticas públicas da Cidade de Curitiba.	Araucária, Pinhais
I Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil	Promover o debate e o diálogo sobre o Ambiente da Administração Pública, na direção de uma teoria e prática deliberativa, visando à construção de uma atuação participativa, intersetorial e articulada entre Governo e Sociedade.	Araucária, Campo Largo, Lapa, Mandirituba, São José dos Pinhais
II Seminário Democracia e Participação Cidadã	Debater e refletir sobre o fortalecimento dos conselhos a partir da representatividade democrática para a efetivação das políticas públicas em Curitiba	Pinhais, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
II Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública no Brasil	Promover a discussão e troca de experiências para a implantação de um modelo de atuação deliberativa, por meio de uma construção coletiva de novas alternativas e possibilidades para a ação pública.	Colombo, Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
II Seminário Novas Perspectivas de Inclusão no Mundo do Trabalho	Debater perspectivas para a inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho, bem como de questões que ainda surgem como dúvidas e entraves para esse processo.	Araucária, Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais
II Simpósio Regional sobre o Autismo	Possibilitar conhecimento de resultados em pesquisas sobre o assunto, além de debater novos temas relacionados às políticas públicas e das instituições envolvidas.	Campo Largo, Campo Magro, Colombo, Contenda, Lapa, Piên, Pinhais, Quatro Barras, Rio Negro, São José dos Pinhais
II SMART – Acessibilidade Arquitetônica para Técnicos	Debater questões relacionadas a acessibilidade arquitetônica e sua importância no dia a dia da pessoa com deficiência.	Araucária, Colombo, Fazenda Rio Grande, Lapa, Pinhais, São José dos Pinhais
III Seminário Internacional Estado, Planejamento e Administração Pública	Promover a discussão e troca de experiências acerca de uma estrutura e funcionamento para a Administração Pública brasileira do século XXI dentro de uma perspectiva deliberativa por meio de uma construção coletiva de novas alternativas e possibilidades para a ação pública.	São José dos Pinhais
III Seminário Pró-equidade de Gênero e Raça na PMC	Ampliar o conhecimento a partir das diretrizes nacionais referente aos assuntos pertinentes ao “Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça”. Conceituar e desmistificar nas relações de trabalho, propiciando reflexões sobre a prevenção e o combate à discriminação nos temas gênero e raça/etnia.	São José dos Pinhais
Inclusão Digital	Capacitar o participante a reconhecer os elementos do microcomputador, operar no ambiente gráfico <i>Windows</i> , navegar na <i>internet</i> , produzir pequenos textos e modelar planilha de cálculo.	Agudos do Sul, Balsa Nova, São José dos Pinhais
IV Seminário Pró-Equidade de Gênero e Raça na PMC	Ampliar o conhecimento a partir das diretrizes nacionais, referente aos assuntos pertinentes ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça. Conceituar e desmistificar as relações de trabalho, propiciando reflexões sobre a prevenção e o combate à discriminação nos temas gênero, raça e etnia.	São José dos Pinhais
IX Seminário de Enfrentamento da Violência Sexual de Crianças e Adolescentes	Sensibilizar os profissionais para o combate à violência sexual.	Araucária, Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais
Licitação e Contratos	Informar aos participantes sobre as questões relativas à licitação, bem como aos contratos.	Pinhais, Piraquara, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
Negociação e Mediação de Conflitos	Preparar o servidor com informações e conhecimentos que contribuam diretamente na sua qualificação profissional, refletindo na qualidade da execução das políticas públicas e no atendimento dos serviços prestados ao cidadão.	Pinhais, São José dos Pinhais

(CONTINUAÇÃO)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
	Apresentar uma reflexão sobre o significado dos conflitos nessa sociedade. Discutir a negociação com um espaço importante de resolução dos conflitos. Apresentar os principais conceitos do diálogo social como uma ferramenta de política pública. Discutir o diálogo social como instrumento de fortalecimento da democracia. Discutir o processo de negociação de interesses. Apresentar as possibilidades de negociação.	
Revisão do Plano Diretor - Preparação	Entender a função do Plano Diretor Municipal e estar preparado para o início de um processo de diagnóstico local para subsidiar o processo de revisão do Plano Diretor de Curitiba previsto para 2014.	Araucária, Balsa Nova, São José dos Pinhais
Seminário 25 anos do Estatuto da Criança e do Adolescente e os desafios da Erradicação do Trabalho Infantil	Aprofundar o conhecimento dos diferentes atores e segmentos da sociedade sobre os direitos da criança e do adolescente. Fortalecer a articulação da Rede de Proteção da Criança e do Adolescente. Mobilizar os diferentes atores e segmentos da sociedade para reflexão sobre propostas de solução para a erradicação do trabalho infantil. Qualificar os profissionais da Rede intersectorial para o enfrentamento do trabalho infantil.	Quitandinha, São José dos Pinhais
Seminário Administração Pública no Brasil e em Curitiba	Propiciar reflexão e alinhamento conceitual acerca dos temas que norteiam a Administração Pública, visando o aperfeiçoamento contínuo da administração pública.	Araucária, Pinhais, São José dos Pinhais
Seminário As Políticas Públicas e a Inclusão Social das Pessoas com Deficiência	Debater novos temas relacionados às políticas públicas inclusivas para pessoas com deficiência, bem como comemorar o Dia Internacional das Pessoas com Deficiência em 3 de dezembro.	São José dos Pinhais.
Seminário Atenção ao Idoso no Município de Curitiba	Apresentar o Programa Qualidade em Instituições de Longa Permanência para Idosos, bem como o Protocolo Qualidade em Instituições de Longa Permanência para Idosos. Conhecer e compreender a situação do Idoso no Brasil, como forma de capacitar os profissionais que atuam junto a esta população específica. Debater e divulgar o Protocolo Qualidade em Instituições de Longa Permanência para Idosos. Dialogar sobre o idoso no Brasil hoje. Debater os processos de judicialização da violência sofrida por idosos, visando o melhor atendimento e entendimento dos profissionais envolvidos no trabalho junto à população idosa.	Campo Largo, Colombo, Pinhais, São José dos Pinhais.
Seminário Economia Criativa: Oportunidades para Curitiba	Compreender as noções básicas da Economia Criativa e conhecer as ações da Prefeitura Municipal de Curitiba e envolvendo esse tema.	Campo Largo, São José dos Pinhais
Seminário Municipal de Erradicação do Trabalho Infantil: Lugar de Criança é na Infância	Sensibilizar e mobilizar os diversos setores do governo e sociedade acerca do Enfrentamento do Trabalho Infantil, bem como possibilitar a discussão, planejamento e execução de ações de prevenção e enfrentamento ao Trabalho Infantil.	Campo Largo, Fazenda Rio Grande, Quitandinha, São José dos Pinhais

(CONCLUSÃO)

AÇÃO DE FORMAÇÃO	OBJETIVO	MUNICÍPIOS ENVOLVIDOS
Seminário Novas Perspectivas de Inclusão no Mundo do Trabalho	Debater novas perspectivas para a inclusão no mundo do trabalho de pessoas com deficiência, bem como de questões que ainda surgem com dúvidas e entraves para esse processo.	Araucária, Balsa Nova, Campo Largo, Fazenda Rio Grande, São José dos Pinhais
Seminário Pessoas com Deficiência Intelectual, Inclusão e Cuidado	Divulgar as questões relativas à deficiência intelectual, bem como possibilitar uma reflexão acerca da inclusão social desta parcela da população no trabalho, na educação e na comunidade.	São José dos Pinhais
Seminário Pessoas Surdas, Inclusão, Cultura e Educação Bilíngue	Fornecer conteúdo que possibilite conhecer e compreender a importância da Língua de Sinais Brasileira, da Cultura e da Identidade Surda e as dificuldades de inclusão desse segmento.	Quitandinha, Piraquara, São José dos Pinhais
Seminário SUAS e Sistema de Justiça: Especificidades, Interfaces e Fluxos Operacionais	Refletir e elaborar propostas para o aprimoramento da relação entre os órgãos do Sistema de Justiça e o Sistema Único de Assistência Social.	Araucária, Campo Largo, Colombo, Lapa, Piên, Pinhais, Piraquara, São José dos Pinhais, Tunas do Paraná
SINASE – Rompendo Paradigmas de Atendimento	Oportunizar discussão sobre a natureza do trabalho. Apresentar e avaliar a realidade de Curitiba, no que se refere ao cumprimento de medida socioeducativa em meio aberto.	Colombo, São José dos Pinhais
VII Encontro de CRAS de Curitiba	Aprimorar o trabalho desenvolvido nos CRAS, propiciando espaço de reflexão e estudo sobre os Serviços e as Ações previstas no Protocolo de Gestão.	Almirante Tamandaré, Campo Magro, Mandirituba, São José dos Pinhais
X Seminário Municipal de Enfrentamento ao Abuso e Exploração Sexual contra Crianças e Adolescentes: Lei Menino Bernardo	Sensibilizar profissionais e a comunidade em geral para o combate a violência contra crianças e adolescentes.	São José dos Pinhais

FONTE: Elaborado pela autora com base em Instituto Municipal de Administração Pública (2013; 2014; 2015c; 2016).

ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA

1. Identificação da Prefeitura

1.1 Identificação do responsável pelas informações

Nome completo

Função

Tempo no cargo

Órgão

Telefone

E-mail

1.2 Identificar o quantitativo dos servidores da Prefeitura, conforme tabela abaixo:

Total de servidores da Prefeitura

GRAU DE ESCOLARIDADE	TIPO DE VINCULAÇÃO				
	Estatutário	Coletista	Comissionado	Sem vínculo permanente	Terciarizado
Sem instrução	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino fundamental incompleto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino fundamental completo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino médio incompleto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino médio completo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino superior incompleto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ensino superior completo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Especialização	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mestrado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Doutorado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. O que a Prefeitura entende por capacitação na Administração Pública:

Capacitar para uma melhor situação dos servidores na execução das políticas públicas.

Promover o desenvolvimento intelectual para fomento das potencialidades individuais dos servidores.

Instrumento de gestão de pessoas.

Outro

3. Quais capacidades a Prefeitura considera essenciais para o exercício da função de servidor público?

(Assinalar as respostas que considera mais importantes)

- Articulação
- Flexibilidade
- Pensamento e atuação sistêmicos
- Comprometimento com o atendimento às necessidades do cidadão
- Responsabilidade na realização de suas tarefas
- Capacidade de análise e síntese
- Produtividade
- Criatividade
- Empreendedorismo
- Todas

Outras. Quais?

4. A participação dos servidores municipais em cursos de capacitação subsidia para:

(Assinalar as respostas que considera mais importantes)

- Promoção, sistematização do conhecimento e contribuição para a organização nos processos, ajudando a otimizar o fluxo das tarefas.
- Compreensão dos objetivos e metas dos programas e políticas públicas do Município.
- Contribuição na adoção de novas práticas, aperfeiçoando os processos de trabalho.
- Construção de novos conhecimentos que refletem diretamente nos serviços ofertados à população.
- Desenvolvimento de competências: conhecimento, habilidades e atitudes, tanto individuais, quanto organizacionais.
- Capacidade de captação de recursos federais e/ou internacionais para aplicação em políticas públicas.
- Atuação em consórcio.
- Todas

Outras. Quais?


5. A Prefeitura realiza a capacitação de seus servidores?

- Sim
 Não

Se sim, como é realizada essa capacitação?

Por meio de uma programação de cursos?

- Sim
 Não

Por meio de demandas específicas? 

- Sim
 Não

Outros, identifique:

6. Quando ocorre a capacitação, quais segmentos de servidores são contemplados pelos cursos de capacitação/qualificação oferecidos?

- Equipe operacional
 Equipe administrativa
 Chefes (Gerentes / Diretores)
 Não ocorre capacitação

Outros, identifique:

7. Por que é importante trabalhar de forma integrada com os demais municípios da RMC?

8. Quais são os canais de comunicação internos e externos mais utilizados pela Prefeitura?

INTERNO

- Site da Prefeitura
 E-mail
 Informativo eletrônico
 Reuniões
 Conversas informais

EXTERNO

- Site da Prefeitura
 E-mail
 Informativo eletrônico
 Reuniões
 Conversas informais

Outros. Quais?

9. Na visão da Prefeitura, quais cursos são, por ordem de prioridade, essenciais para este primeiro ano de exercício?

Indique 2 (dois) servidores, 1 (um) titular e 1 (um) suplente, que serão os Representantes da Prefeitura para a construção e o acompanhamento do planejamento, desenvolvimento e implantação do Plano de Capacitação para os Servidores dos Municípios da Região Metropolitana de Curitiba.

Como sugestão, o perfil dos Representantes a serem designados pode apresentar algumas características:

- 1) Articulador
- 2) Comunicativo
- 3) Estimulador
- 4) Proativo
- 5) Comprometido e Interessado
- 6) Ter conhecimento da Prefeitura/Secretarias/Órgãos (Funcionamento de cada departamento, missão etc.)

Nome

Telefone

E-mail

Nome

Telefone

E-mail