

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA E FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: ANÁLISE DO PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA (2013-2016)

Andrea Traub

Mestre em Planejamento e Governança Pública
Universidade Federal do Paraná – UFPR
andrea.traub@gmail.com

Ana Paula Myszczyk

Doutora em Direito Econômico e Socioambiental
Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR
anap@utfpr.edu.br

RESUMO

Este artigo tem por objetivo 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. 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. Para tanto, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Como resultado foi possível verificar que o Programa propiciou formação aos servidores na lógica deliberativa, privilegiando diálogo, mediação e confiança tidos como princípios fundamentais para a integração e compartilhamento de conhecimento.

Palavras-chave: 1. Administração Pública Deliberativa. 2. Intersetorialidade. 3. Políticas Públicas. 4. Formação do servidor público.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Deliberativa é um novo paradigma de gestão cujo argumento é ‘olhar para fora’ da organização estatal em busca de soluções para as demandas sociais cada vez mais complexas. 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).

Nessa forma de administrar as políticas públicas são planejadas e desenvolvidas a partir de processos intersetoriais aliados a transversalidade das ações. Além de incorporar elementos como o diálogo e a interação que representam uma estrutura com capacidade para lidar com a complexidade e a diversidade da sociedade contemporânea (BRUGUÉ; BLANCO; BOADA, 2014).

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). Logo, o maior desafio é fazer com que os servidores públicos se sintam parte de um conjunto e que tenham como ideal a construção da coletividade, ação cooperativa e participação.

Dessa maneira torna-se fundamental o desenvolvimento de novas capacidades administrativas preparando os servidores públicos para o aprimoramento das habilidades relacionais, competências coletivas, associação de saberes técnicos e compartilhamento de conhecimentos. Estas capacidades tendem a contribuir para a construção conjunta de políticas públicas, a promoção de articulações entre diferentes esferas de governo e para o desafio do trabalho integrado, assim como do desenvolvimento local e regional.

Partindo dessa premissa, o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP), autarquia do Município de Curitiba, passa a ter uma atuação direcionada aos fundamentos da Administração Pública Deliberativa a partir do ano de 2013. Dentre suas atribuições destacam-se o desenvolvimento, disseminação e implementação de instrumentos e metodologias direcionadas ao aperfeiçoamento da Administração Pública no que se refere ao suporte à governança, desenvolvimento da estruturação e funcionamento da administração municipal. Faz parte de sua estrutura governamental a Escola de Administração Pública destinada a formação e desenvolvimento profissional dos servidores públicos daquela municipalidade (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015b).

No momento em que passa a ter uma atuação assentada nos fundamentos deliberativos, o Instituto amplia sua atuação para os Municípios da Região Metropolitana de Curitiba. 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), elabora, desenvolve e executa o Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana.

O propósito do Programa é possibilitar a integração e o compartilhamento de conhecimento, bem como a troca de experiências com vistas ao fortalecimento institucional e, também, o desenvolvimento do território metropolitano. Neste sentido, a integração refere-se à aproximação entre os Municípios metropolitanos a partir da formação dos servidores públicos e do desenvolvimento de ações conjuntas em áreas de interesse comum. O compartilhamento de conhecimento diz respeito ao desenvolvimento da capacidade coletiva por meio de experiências passadas cujas visões diferentes dos problemas e soluções estimulam a inovação, a criatividade e a imaginação (MALHOTRA, 1998).

O compartilhamento de conhecimento se concretiza mediante as ações de formação desenvolvidas para os servidores públicos municipais da Região Metropolitana de Curitiba, tendo em vista que os servidores estão na centralidade das ações do Estado e são responsáveis pela territorialização das políticas públicas, atendimento às demandas dos cidadãos e mediação entre Estado e sociedade.

A partir do contexto apresentado define-se o objetivo 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.

A estrutura desse trabalho está organizada em sete capítulos, sendo esta introdução o primeiro. O segundo capítulo contextualiza a Administração Pública Deliberativa como novo paradigma de gestão. O terceiro capítulo retrata a intersetorialidade e transversalidade no âmbito das políticas públicas. O quarto refere-se à formação do servidor público para a efetividade das políticas públicas. No quinto e sexto capítulos encontram-se a metodologia empregada e resultados da pesquisa, respectivamente. Por fim, as considerações finais.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DELIBERATIVA: UM NOVO PARADIGMA DE GESTÃO

A Administração Pública Deliberativa (APD) está relacionada com os propósitos da Democracia Deliberativa e se caracteriza por ser um novo paradigma de gestão 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)¹.

A argumentação da Democracia Deliberativa está nas tomadas de decisões coletivas, participação, igualdade de condições e racionalidade (COSTA, 2016). Também é uma forma mais progressista de democracia assentada na teoria comunicativa sob a qual “... 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). Tem como princípios constitutivos a cidadania, a opinião pública, a esfera pública, a participação e a deliberação pública (HABERMAS, 2007).

A Democracia Deliberativa é uma forma de democracia que “... transcende a instrumentalidade e tenta abranger a dimensão da gestão pública” (PAULA, 2005, p. 160). Do mesmo modo, “... é uma aposta política na transformação progressista e progressiva da administração pública” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 5) utilizando-se da participação social como método de governo. Esta participação prevê limites nas responsabilidades ao invés da transferência delas, entende que as decisões tomadas pelo governo devem ser feitas após informar, consultar e ouvir os cidadãos, preza pela qualidade e inteligência ao invés da quantidade e rapidez, e, ainda, questiona “... como governa quem governa” (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015, p. 12).

Para ampliar o desempenho da administração pública a partir da participação é preciso novos conhecimentos, inteligência coletiva, democratização das políticas públicas e uso do diálogo social. Além do desenvolvimento de novas capacidades administrativas para que os governos possam comunicar seus planos, objetivos e metas da melhor maneira possível, tanto no âmbito da administração pública quanto da sociedade como um todo (TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR, 2015).

O método da participação ou participativo promove um ambiente com tendência a inovação substantiva (TARRAGÓ, 2015), a qual estabelece relações com o

¹ “... prepara la administración para resolver problemas complejos y para equilibrar las diversas perspectivas que conforman la sociedad actual” (BRUGUÉ, 2014, p. 54).

ambiente deliberativo. Na concepção interna, a inovação relaciona-se com a capacidade de um governo em deixar de tratar o servidor público como uma ‘coisa’ destituída de sua humanidade. Na concepção externa refere-se à capacidade de um governo em reconhecer o cidadão como sujeito de direitos (INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (IMAP), 2015a). Desta maneira, é premente

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 ser construídas de maneira inteligente, assentadas na capacidade de transformar o diálogo, a comunicação e a colaboração como base de funcionamento e desenvolvimento de políticas públicas compartilhadas. Segundo Brugué (2014), é essencial que as administrações tenham capacidade de dialogar para que possam conviver e compartilhar produtos.

Desse modo, a Administração Pública Deliberativa está centrada nos princípios básicos do diálogo, confiança, persuasão e mediação (BRUGUÉ, 2014) cujas descrições estão dispostas no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Princípios básicos da Administração Pública Deliberativa

PRINCÍPIOS	DESCRIÇÃO
Diálogo	Garantia do exercício da escuta, da participação, da transparência e da confiança. O diálogo é essencial “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) ² . É fundamental a conformidade entre diálogo e comunicação, a fim de garantir o direito à informação para todos.
Confiança	O resultado coletivo é obtido a partir da integração das partes de uma instituição por meio da colaboração, da comunicação e do diálogo. Para tanto, a confiança é o requisito básico que “... 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) ³ . A confiança é construída a partir de uma administração transparente que permita fácil acesso aos objetivos e informações disponíveis da instituição a todos os setores e servidores.
Persuasão	Os servidores públicos precisam ser convencidos do seu papel enquanto definidores de políticas públicas e, também, de que as administrações devem ser espaços para aprender, pensar, coletivizar, socializar e colaborar. É preciso convencer de que “... ”

² “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).

³ “... se consolidará cuando la comprensión tenga éxito por la identificación entre las partes; cuando estas sintan que forman parte de un mismo proyecto, que dispongan de un objetivo común y que compartan un mismo estilo de hacer las cosas” (BRUGUÉ, 2014, p. 58).

	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).
Mediação	Para que se fomente a confiança, conduza as deliberações, provoque, articule e aproveite os diálogos, se obtenha resultados coletivos é preciso a mediação de um líder com capacidade para escutar, aproveitar o talento e o conhecimento dos que estão ao seu redor. 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).

FONTE: Adaptado de BRUGUÉ (2014) e TARRAGÓ; BRUGUÉ; CARDOSO JÚNIOR (2015).

Na Administração Pública Deliberativa as políticas públicas são planejadas e desenvolvidas sob o enfoque da transversalidade e de forma intersetorial incorporando o trabalho em redes interinstitucionais, o diálogo e a interação. Tais elementos 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).

Em síntese, este modelo de administração está focado em pessoas e processos; nos cidadãos e na transparência; na confiança, diálogo e mediação; horizontalidade das estruturas; autonomia, coletividade e competência relacional; deliberação, participação e argumentação; colaboração e cooperação; e, na intersetorialidade e transversalidade das políticas públicas (BRUGUÉ, 2014).

3 INTERSETORIALIDADE E TRANSVERSALIDADE NO ÂMBITO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

As políticas públicas podem ser definidas 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). Compreendem um conjunto de ações e intervenções do Estado cujo impacto reflete nas relações sociais, promoção da redução das desigualdades regionais e exclusão social.

A integração destas políticas acontece por meio de instâncias nas quais atuam atores, entre eles o servidor público, e instrumentos que se caracterizam por políticas,

planos, programas, ações e demais atividades desenvolvidas pelas diferentes esferas de governo (LOPES, 2016). Os servidores públicos utilizam-se de seu papel político e conhecimentos técnicos para planejar, implementar, executar e monitorar as políticas públicas.

No âmbito dessas políticas a intersetorialidade acontece a partir de processos de descentralização, atuação em redes interinstitucionais, transversalidade das ações e coordenação intersetorial. Apresenta como principais características integração; articulação de saberes, setores distintos, organizações e processos; coletividade em prol de transformações; compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações; complexidade dos problemas e relações sociais; participação e, horizontalidade (KANUFRE, 2017).

A intersetorialidade desenvolve-se a partir de processos coletivos e ações deliberadas que consideram a diversidade e os atores envolvidos. A atuação está direcionada para a intervenção e participação na resolução de questões complexas estabelecendo articulações entre partes da sociedade, parcerias instituídas e serviços correlatos. Enquanto prática de gestão implica nas decisões compartilhadas entre diferentes instituições e setores governamentais responsáveis pela implementação das políticas públicas (MACHADO, 2008).

Dentre os motivos que levam uma instituição governamental a decidir pela atuação intersetorial configuram-se elementos como território, descentralização, democratização e participação. O território, para além da dimensão física, é fator de delineamento de vulnerabilidades, distribuição e acesso a serviços, relações socioculturais, econômicas e políticas, ações do Estado, mercado e sociedade (SPOSATI, 2006).

A integração do território diz respeito à territorialidade das relações entre as esferas de governo e se desenvolve a partir da concepção e execução de políticas, programas, projetos e ações intersetoriais (LOPES, 2016). No âmbito da territorialidade, a intersetorialidade afigura-se como caminho estruturador de novas respostas e demandas para as políticas públicas direcionando-se (SPOSATI, 2006) “... para as possibilidades de inclusão e de extensão do reconhecimento da cidadania e do direito à cidade para todos” (SPOSATI, 2006, p. 140).

A atuação intersetorial estabelecida por características específicas de um território determinadas por demandas existentes, extensão física (SPOSATI, 2006),

interdependência de serviços, necessidade de articulações, ações e relações horizontais (MACHADO, 2008) geram uma ação em rede interinstitucional. Esta, por sua vez, está relacionada “... a interconexão, a interdependência, a conformação necessária para dar conta da complexidade dos processos e da realidade social” (BRONZO, 2007, p. 12).

A descentralização, no que lhe concerne, implica na transferência de poder, atribuição e função entre os entes federados destacando-se a ordenação uniforme do Estado a respeito do território de sua jurisdição (PIRES, 2002). 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).

A articulação entre descentralização e intersetorialidade considera a questão territorial como espaço para interação e integração da ação setorial, o que permite uma atuação em rede podendo 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). Ao mesmo tempo em que a descentralização é condição para a participação na gestão dos interesses coletivos, a participação é um fator que possibilita a descentralização (TONI; PACHECO, 2005).

Enquanto fator de democratização a intersetorialidade estimula a participação da população nas tomadas de decisões (TONI; PACHECO, 2005) e transforma o Estado receptivo às demandas dos cidadãos (PIRES, 2002). Neste sentido, representa avanços na participação e produção de decisões públicas, tendo em vista que o cidadão, ao participar na formulação de soluções para os problemas reais, aproxima-se das causas dos problemas (PIRES, 2002).

Já a transversalidade refere-se a um mecanismo de atuação interno das instituições que influencia no planejamento e avaliação das políticas públicas, caracterizando-se por introduzir temas que envolvem diferentes setores e que não são definidos verticalmente (SILVEIRA et. al., 2016). Refere-se, ainda, aos diferentes aspectos de uma realidade em um contexto específico levando a definição de tais temas que são eixos importantes para a articulação e o desenvolvimento de grupos da população, introduzindo-os nas tomadas de decisões (CORNEJO, 2007). Assim, os temas transversais 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).

A atuação conjunta expressa na intersetorialidade, transversalidade e ação em rede deve estar alicerçada por um conjunto de métodos e técnicas que assegurem possibilidades claras de integração das ações governamentais. Os problemas existentes em determinado território não se restringem a uma única instituição pública e precisam ser trabalhados de forma integrada entre diferentes segmentos sociais e regiões geográficas.

Enfim, a intersetorialidade configura-se, ainda, como principal característica das políticas de desenvolvimento regional, uma vez que estas compreendem um conjunto de ações fundamentais para a articulação de outras políticas. São concebidas como políticas de integração e demandam uma coordenação eficaz, principalmente quando envolvem diferentes níveis de governo (ROCHA NETO; BORGES, 2014). A maioria dos problemas que estão relacionados ao desenvolvimento regional não se restringem a ação de uma única instituição, uma vez que são problemas que envolvem diversos segmentos sociais e regiões geográficas (COSTA, 2008).

4 FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO PARA A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Os servidores públicos exercem sua função com o fim único de alcançar o interesse público para a execução de atividades típicas da Administração Pública. Por estarem na centralidade das ações do Estado são responsáveis pelo atendimento aos cidadãos atuando como canais de comunicação e de realização dos direitos da pessoa humana. Segundo Silva (2013), enquanto atores públicos importantes para a efetividade das políticas públicas, os servidores precisam compreender seu papel, ser dotados de consciência a respeito da complexidade das ações, entender a relevância das políticas públicas e da qualidade do serviço público para o cidadão.

Logo, a formação do servidor público torna-se essencial, tendo em vista suas funções exclusivas direcionadas à formulação e implementação das políticas públicas, controle, regulação e fiscalização (DASSO JÚNIOR, 2002). De acordo com Raggio et. al. (2011), a área de formação deve ser objeto de políticas públicas direcionadas à consolidação da gestão incorporando a percepção de sociedade, construção de

soluções que consolidem a cidadania, estabelecimento de diálogos intersetoriais, potencialização do conhecimento e decisão. Além do mais, a formação é necessária para que os servidores sejam “... capazes de pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar” (PAULA, 2005, p. 170).

Assim, o sentido da formação do servidor público implica no “... 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). Para Nogueira (2013),

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 prepará-las para a produção, a gestão, a reprodução organizacional, o convívio e a transformação social (NOGUEIRA, 2013, não paginado).

No âmbito da Administração Pública Deliberativa a formação do servidor público está relacionada à valorização do seu papel no cumprimento da função pública (SOUZA-LIMA, 2016, não publicado). Os processos formativos tendem a privilegiar a colaboração, o diálogo, a escuta, a decisão compartilhada, a corresponsabilização e a participação social, além da eficácia, eficiência e efetividade.

Um dos desafios da formação do servidor público é o desenvolvimento das Competências Coletivas (CC) que advém do resultado das interações sociais. São competências que quando compartilhadas, resultam na transformação e criação de outra competência (LIMA; SILVA, 2015). Os fatores que determinam as Competências Coletivas estão relacionados aos fatores individuais e organizacionais, conforme destacado no QUADRO 2.

QUADRO 2 - 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.

QUADRO 2 - FATORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIA COLETIVA

(CONTINUAÇÃO)

FATORES INDIVIDUAIS	
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
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).

Por fim, convém salientar que o processo formativo dos servidores públicos é realizado por Escolas de Governo que se caracterizam por serem instituições públicas criadas com o objetivo de promover “... o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista à formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP), 2011, não paginado).

4.1 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO ENTRE SERVIDORES MUNICIPAIS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

O Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana foi elaborado e desenvolvido pela Escola de Governo mantida pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP)⁴, em parceria com a Secretaria Municipal de Assuntos

⁴Autarquia do Município de Curitiba criado pela Lei Municipal nº 2.347, de 18 de dezembro de 1963, destina-se a manutenção de cursos na área de Administração Pública para servidores daquela municipalidade.

Metropolitanos (SMAM)⁵ de Curitiba. Tal parceria teve como propósito “... 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), a partir de uma governança integrada, gestão democrática e participativa.

É importante observar que integração diz respeito à aproximação entre os Municípios da Região Metropolitana (RM) de Curitiba, a partir da formação dos servidores públicos municipais. Já o compartilhamento de conhecimento refere-se ao desenvolvimento da capacidade coletiva que compreende experiências anteriores, visões diferentes dos problemas e soluções, inovação e criatividade (MALHOTRA, 1998). Portanto, a parceria entre IMAP e SMAM foi instituída em virtude da finalidade do IMAP, direcionada para a formação dos servidores municipais de Curitiba, e da SMAM, orientada para a implementação de políticas públicas de desenvolvimento dos municípios metropolitanos.

Dessa forma, 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 Metropolitana⁶, planejado e executado pelo IMAP. Tais ações foram desenvolvidas segundo os fundamentos da Administração Pública Deliberativa, implementada no referido Instituto no ano de 2013, e a partir de metodologias participativas, nas quais se priorizaram inteligência e competências coletivas, diálogo e qualidade ao invés da quantidade.

O Programa teve como cenário a RM de Curitiba, composta por 29 (vinte e nove)⁷ municípios em relativo processo de aglomeração urbana, no qual os limites

⁵ 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/>).

⁶ O Plano de Formação tem por finalidade propiciar uma visão global do processo de formação dos servidores municipais sendo composto, à época, pelos seguintes segmentos: Programas do Plano de Governo, Administrações Regionais, Região Metropolitana de Curitiba, Ações Gerais para a Prefeitura de Curitiba e Ciclo de Debates.

⁷ Dos 29 municípios que compõem a RM de Curitiba participaram do Programa: Adrianópolis, Agudos do Sul, Almirante Tamandaré, Araucária, Balsa Nova, Bocaiúva do Sul, Campina Grande do Sul, Campo do Tenente, Campo Largo, Campo Magro, Cerro Azul, Colombo, Contenda, Curitiba, Doutor Ulysses, Fazenda Rio Grande, Itaperuçu, Lapa, Mandirituba, Piên, Pinhais, Piraquara, Quatro Barras, Quitandinha, Rio Negro, São José dos Pinhais e Tunas do Paraná. Municípios não participantes do Programa: Rio Branco do Sul e Tijucas do Sul.

político-administrativos municipais quase não são percebidos. Esteve em vigência entre os anos de 2013-2016 e teve 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).

A implementação do Programa aconteceu por meio das seguintes etapas: consolidação da parceria entre IMAP e SMAM; apresentação do Programa para os Municípios da RM de Curitiba; diagnóstico socioeconômico da RM 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; e, formalização das parcerias para realização das ações de formação.

A consolidação da parceria entre IMAP/SMAM se deu juntamente com os estudos realizados para a elaboração da proposta e definição das atribuições de cada Órgão frente ao planejamento, execução, avaliação e monitoramento das ações desenvolvidas pelo Programa. Ao IMAP coube a organização e condução das ações de formação e à SMAM a incumbência de articular tais ações entre os Municípios. Em seguida houve a apresentação de tal proposta aos dirigentes dos Municípios metropolitanos, no intuito de explicar sobre a importância da integração e compartilhamento de conhecimento para a aproximação metropolitana frente ao desenvolvimento regional e o fortalecimento das políticas públicas.

O diagnóstico socioeconômico da RM de Curitiba foi elaborado a partir do histórico de composição dos municípios, configuração territorial e demográfica, cenários espacial, social e econômico, assim como a estrutura de governança da gestão metropolitana. Este estudo evidenciou as contradições e desigualdades existentes entre os municípios que confirmaram a assertividade do Programa no que tange a premência do fortalecimento das instituições e desenvolvimento do território metropolitano.

Do ponto de vista socioeconômico a RM de Curitiba é marcada por desigualdades e contradições entre a metrópole e os demais municípios, sobretudo os mais distantes do núcleo central. Os contrastes espaciais, econômicos e sociais

apontam para problemas de habitação, infraestrutura, fragmentação, desigualdades, pobreza e exclusão social. Dentre as dificuldades de integração encontram-se problemas como urbanização, metropolização, capacidade institucional e financeira, infraestrutura econômica e social dos municípios (CUNHA, 2014).

A partir do diagnóstico da realidade de formação definiu-se o perfil dos servidores públicos a fim de se conhecer as necessidades profissionais e atender, indiretamente, as demandas dos cidadãos no que se refere aos serviços públicos municipais. Esta fase foi importante para a identificação dos entraves ao fortalecimento das Administrações Municipais que interferem no desempenho e na efetividade das políticas públicas.

Para o cumprimento desta etapa foi enviado um questionário a todos os Municípios metropolitanos por meio de um Sistema informatizado criado especificamente para este fim e com acesso individual por meio de senhas. As 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.

Nesse mesmo questionário foi solicitada a indicação de dois representantes, sendo um titular e outro suplente, para composição da Rede de Articuladores de Curitiba e Região Metropolitana. Tal Rede teve 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 ao Programa em questão.

A sexta etapa caracterizou-se pelo levantamento das demandas de formação de cada Administração Municipal para o período compreendido entre os anos de 2013-2016. Tais ações integraram o Plano de Formação e Desenvolvimento Profissional dos Servidores de Curitiba e Região Metropolitana – segmento Região Metropolitana e foram desenvolvidas por parcerias instituídas especificamente para este fim. Considerando que o Município de Curitiba não pode despender recursos com municípios alheios aos seus, as ações de formação foram executadas por

Órgãos/Entidades internos e externos a Prefeitura Municipal (PM) de Curitiba, sem repasse de quaisquer aportes financeiros. No QUADRO 3 encontram-se especificadas as parcerias instituídas.

QUADRO 3 - PARCERIAS INTERNAS E EXTERNAS

(CONTINUA)

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>

QUADRO 3 - PARCERIAS INTERNAS E EXTERNAS

(CONTINUAÇÃO)

TIPO DE PARCERIA	ÓRGÃOS/ENTIDADES/INSTITUIÇÕES
	Ministério das Cidades Universidade Federal do Paraná (UFPR)

FONTE: Adaptado de TRAUB; MACEDO (2016).

As ações de formação aconteceram de duas formas: a primeira, organizada especificamente para os servidores da RM de Curitiba e desenvolvida pelas parcerias; e, a segunda, por aproveitamento de vagas nas ações desenvolvidas para os servidores de Curitiba. Os resultados quantitativos do Programa, apresentados na Tabela 1, referem-se às ações realizadas/ano e servidores certificados/ano. Ao todo 136 ações de formação foram desenvolvidas, sendo 51 por meio de parcerias e 85 por aproveitamento de vagas, totalizando 3.129 servidores certificados durante os quatro anos de vigência do Programa.

TABELA 1 - 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

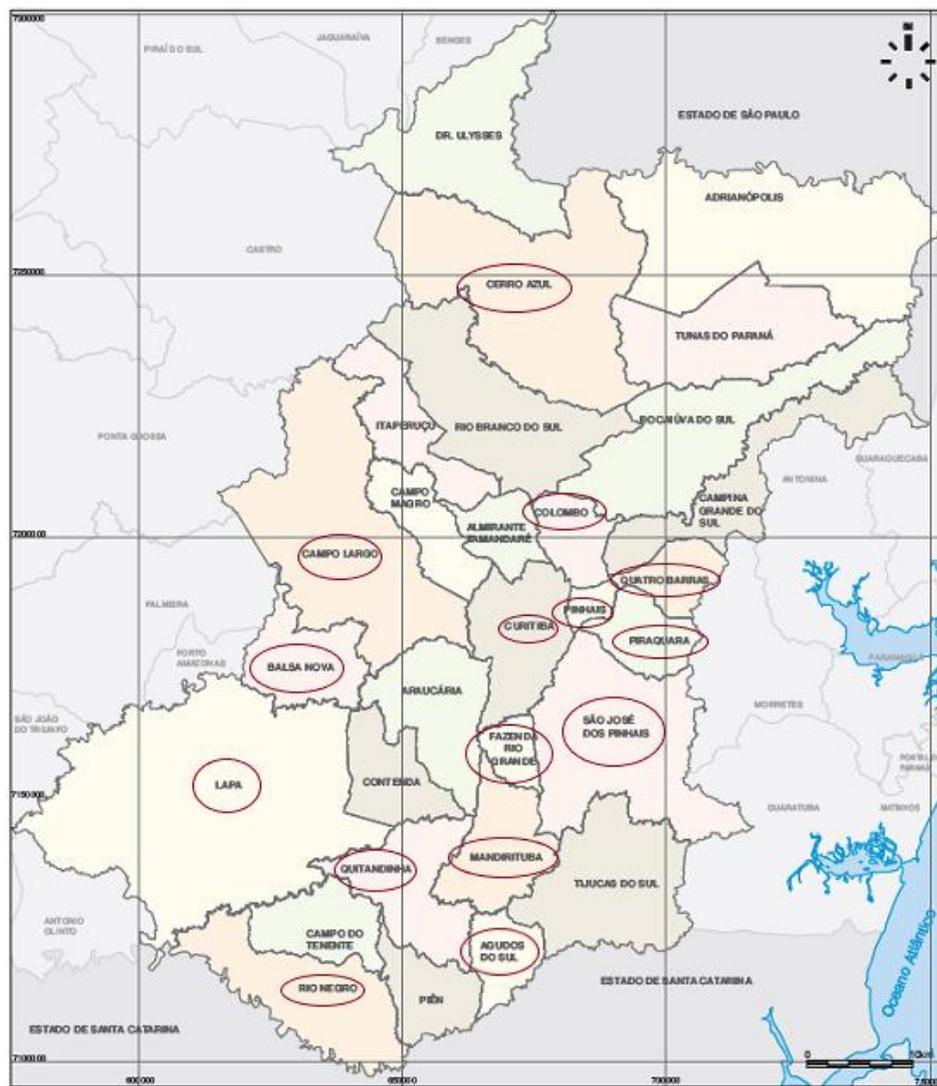
FONTE: Adaptado de INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (2013; 2014; 2015c e 2016, não publicado).

Os dados quantitativos demonstraram que houve amplo acesso dos servidores públicos às ações de formação organizadas para o atendimento de demandas específicas e outras necessidades dos Municípios igualmente relevantes para o seu desenvolvimento.

As ações desenvolvidas em parceria aconteceram, em sua maioria, nos próprios municípios com a intenção de aproximar os servidores públicos e fazê-los perceber 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). A troca de conhecimentos entre estes servidores possibilitou diálogo e experiências gerando benefícios mútuos face às distintas realidades apresentadas.

Os municípios sede destas ações de formação, localizados na FIGURA 1, 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. O processo de escolha destes municípios aconteceu nas reuniões com os Articuladores de acordo com as demandas do município sede e adjacentes.

FIGURA 1 - LOCALIZAÇÃO DOS MUNICÍPIOS SEDE DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO



FONTE: PARANÁ (2012).

Nas principais ações de formação desenvolvidas figuraram temas que envolveram diretamente os Municípios e tiveram o propósito de instigar o desenvolvimento metropolitano por meio da integração. Os conteúdos abordaram a premência de uma ação conjunta para enfrentar problemas provenientes da questão metropolitana, integração de políticas urbanas, funcionamento dos programas governamentais e sua articulação com a política de desenvolvimento urbano. Além da promoção de debates interdisciplinares e intersetoriais acerca do processo de produção do espaço metropolitano na RM de Curitiba com discussões acerca do planejamento territorial, governança pública, promoção de maior efetividade das políticas públicas direcionadas ao atendimento das demandas das cidades e dos cidadãos.

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.

As metodologias utilizadas, em sua maioria, priorizaram atividades prático-vivenciais que propiciaram reflexão e autoconhecimento, exercícios individuais e coletivos, conexão com a realidade de vida pessoal e profissional do servidor público, valorizando conhecimentos e experiência profissional. Do mesmo modo ampliaram espaços para criatividade, novas formas de inteligência administrativa, capacidade para inovação e potencialidades de transformação.

Os processos formativos favoreceram servidores públicos que atuam em diferentes áreas de atuação, não privilegiando apenas determinados grupos. Os temas/conteúdos, metodologia e a heterogeneidade dos participantes possibilitaram a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos em prol dos interesses coletivos em face dos individuais.

Nesse contexto, a efetividade do Programa esteve no compartilhamento de conhecimento gerado por meio das ações de formação e na troca de experiências e saberes, no conhecimento acerca das realidades locais e no estímulo à integração daqueles municípios territorialmente distantes. O conhecimento ao ser compartilhado desenvolveu uma externalidade positiva no ciclo das políticas públicas que 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, pois são interligados e interdependentes.

5 METODOLOGIA

Na perspectiva classificatória a natureza dessa pesquisa é aplicada, uma vez que possibilita "... gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos ... envolve verdades e interesses locais" (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Quanto à abordagem do problema é qualitativa, pois está relacionada a determinado nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, há uma relação

dinâmica entre o sujeito e o mundo real que não pode ser traduzida em números (MINAYO, 2001).

No que tange ao objetivo a pesquisa é descritiva, tendo em vista o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Com relação aos procedimentos técnicos é bibliográfica, uma vez que se utilizam materiais já publicados 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 "... 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 refere-se ao "... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado" (GIL, 2008, p. 57). É um modelo recomendado para a produção do conhecimento que indica regras e princípios a serem observados durante a investigação. O estudo de caso utiliza-se de técnicas de coleta de dados como a observação, entrevista e análise documental, porém é possível apenas uma destas estratégias (GIL, 2009).

O objeto de estudo dessa pesquisa 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 referido Programa esteve em vigência entre os anos de 2013-2016, período em que o Instituto teve seu funcionamento assentado nos princípios da Administração Pública Deliberativa. A integração e o compartilhamento de conhecimento aconteceram por meio de ações de formação organizadas para os servidores públicos municipais da Região Metropolitana de Curitiba, com vistas ao trabalho intersetorial e em rede, permitindo uma visão ampla acerca do interesse coletivo e do bem comum.

Com relação aos tipos de documentos utilizados na análise 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 Ações de Formação; cadernos e livros institucionais; legislações específicas.

Para se atingir o objetivo deste estudo 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.

Na categoria 'intersectorialidade' a análise foi feita a partir dos conceitos de intersectorialidade, territorialidade, redes interinstitucionais e desenvolvimento regional. A primeira refere-se a uma dinâmica da ação pública cuja base é o território no qual se constrói o enfrentamento de problemas concretos. A segunda forma-se a partir do território como local em que se definem as vulnerabilidades e acesso aos serviços e ações do Estado. A terceira está na coletividade e no atendimento das políticas públicas. E, a quarta, relaciona-se a um conjunto de políticas públicas de caráter regional que necessitam de mudanças em suas formulações, implementações.

Na categoria 'formação do servidor público' a análise foi feita a partir dos conceitos de formação do servidor público e dos fundamentos deliberativos do diálogo, mediação e confiança. A formação relaciona-se com o agir de modo inteligente, com autonomia, responsabilidade sobre funções de formulação e implementação de uma política. Com relação aos fundamentos deliberativos tem-se a inteligência coletiva, acessibilidade das políticas públicas por meio do diálogo social, compartilhamento de experiências, construção de uma administração pública inteligente.

6 RESULTADOS

A análise do Programa de Integração e Compartilhamento de Conhecimento entre Servidores Municipais de Curitiba e Região Metropolitana é feita a partir das categorias intersectorialidade e formação do servidor público.

A intersectorialidade apresenta como principais características a 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). Enquanto dinâmica para a ação pública tem como base o território, proveniente da territorialidade na qual se definem as vulnerabilidades

socioeconômicas e espaciais, além do acesso aos serviços e ações provenientes do Estado. E, também, local em que acontecem as relações entre as esferas de governo por meio das políticas públicas, programas e ações intersetoriais.

No presente estudo, a territorialidade se caracteriza pelos municípios da Região Metropolitana (RM) de Curitiba, marcados por carências sociais e econômicas que evidenciam problemas básicos de habitação, infraestrutura, fragmentação, desigualdades, pobreza e exclusão social. Enquanto definição de vulnerabilidades é verificada quando da elaboração do diagnóstico socioeconômico da referida região metropolitana, a fim de se conhecer e se apropriar da realidade dos municípios.

Os objetivos propostos pelo Programa por ora analisado, 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), são confirmados a partir do momento em que se observam carências territoriais e populacionais. Tais carências influenciam diretamente nas Administrações Municipais, o que resulta na necessidade do seu fortalecimento para fomentar a integração entre os municípios.

No que se refere a acesso aos serviços e ações do Estado percebe-se insuficiências das Administrações Municipais que acabam por interferir no desempenho das políticas públicas. O diagnóstico da realidade de formação dos servidores públicos dos Municípios metropolitanos demonstra que há entraves para o fortalecimento destas Administrações, pois ao se reconhecer as necessidades profissionais dos servidores verificam-se, indiretamente, as demandas da população. O reconhecimento do território implica neste diagnóstico, uma vez que as formas de atuação institucional são determinadas conforme as vulnerabilidades do território e da população.

Quando da realização do levantamento de demandas de formação observa-se que as necessidades das administrações municipais são praticamente as mesmas, confirmando que os problemas dos municípios são correlatos e apontam a premência de uma integração metropolitana. Além do mais, a integração com vistas ao desenvolvimento regional é marcada por insuficiência de políticas públicas que englobem ações e intervenções do Estado. Como reflexo apresentam-se as relações sociais, as desigualdades sociais e regionais e a exclusão social do território. A relação da intersectorialidade 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.

Nesse âmbito, o Programa oportuniza aos servidores públicos ações de compartilhamento de conhecimento voltadas à reflexão da integração dos municípios a partir da intersectorialidade das políticas públicas. Os debates acerca da questão metropolitana favorecem aos servidores públicos reflexão acerca do enfrentamento dos problemas oriundos dos municípios que podem ser combatidos de forma integrada.

Se a dinâmica da intersectorialidade acontece a partir da construção e troca de saberes coletivos, a atuação se dá por meio de redes interinstitucionais. Estas se relacionam com a coletividade e com a associação de várias instituições cujos objetivos são semelhantes e com o objetivo de atender as demandas a partir da integralidade da ação pública. Assim, a formação da Rede de Articuladores e da rede de Órgãos/Entidades parceiras demonstra a intenção de construir um novo saber não apenas para integrar, mas para formular uma nova prática e um novo saber. O maior desafio deste trabalho em rede está nas articulações, nas parcerias, na interdependência dos serviços e na integralidade das ações.

As ações de formação desenvolvidas por intermédio do Programa cujas áreas temáticas são de interesse comum geram integração e aproximação entre os Municípios a partir da participação dos servidores públicos. Além disto, possibilitam a articulação de saberes e de experiências, ampliam a coletividade, buscam resultados e troca de conhecimentos. Por consequência promovem a articulação entre as diferentes esferas de governo, abertura nos processos de intervenção, diálogo e trabalho integrado que são elementos necessários para o desenvolvimento regional.

A formação do servidor público frente aos fundamentos deliberativos do diálogo, da confiança e da mediação estabelece relações com o bom desempenho das administrações municipais. Este desempenho deve ser ampliado com a incorporação de novos conhecimentos e com inteligência coletiva. Neste sentido, as administrações inteligentes e modernas devem funcionar, inovar e transformar suas estruturas a partir do diálogo.

A capacidade de dialogar é imprescindível para o compartilhamento de conhecimento, a informação, o estímulo da inteligência administrativa capaz de mudar, transformar e gerar novos conhecimentos. Além do mais, o diálogo é tido como

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.

Para se obter um resultado coletivo é preciso colaboração, comunicação, participação e diálogo. Para tanto, o requisito básico é a confiança construída a partir de uma administração transparente, que transforme os servidores públicos em figuras conciliatórias e que crie condições para que estes aprendam a trabalhar de maneira colaborativa. Esta, por sua vez, está presente na mediação caracterizada como mecanismo de abertura, desconcentração de poder e elemento de compartilhamento.

Nesse contexto e, partindo do princípio que o Programa é desenvolvido por uma instituição fundamentada nos princípios da Administração Pública Deliberativa, tem-se que a formação promovida aos servidores públicos permeia os fundamentos deliberativos do diálogo, confiança e mediação. O diálogo necessário à inovação, ao compartilhamento de conhecimento e para a capacidade de transformar e gerar novos conhecimentos. A confiança necessária para se obter resultados coletivos e a mediação como elemento de compartilhamento e comunicação entre as partes.

Por fim, observa-se que o Programa possibilita diálogo entre os municípios a partir do compartilhamento de conhecimentos e experiências, o que gera benefícios face às distintas realidades apresentadas. Além do mais, propicia uma formação direcionada aos processos que envolvem o desenvolvimento regional, o fortalecimento institucional, o desenvolvimento da capacidade de pensar estrategicamente e planejar as ações de maneira integrada, sem descuidar dos aspectos técnicos essenciais para o desenvolvimento da intersetorialidade de uma política pública.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi 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. Elaborado e desenvolvido pelo Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) cuja atuação esteve direcionada para os fundamentos deliberativos entre os anos de 2013-2016, o Programa teve como propósito formalizar parcerias para o compartilhamento de conhecimento, trocas de

experiências entre municípios, fortalecimento das instituições municipais, desenvolvimento do território metropolitano.

A integração dos Municípios e o compartilhamento de conhecimento aconteceram mediante a participação dos servidores públicos municipais metropolitanos nas ações de formação desenvolvidas pelo referido Instituto. Isto demonstrou a essencialidade da 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 das administrações municipais e o desenvolvimento regional.

As ações de formação desenvolvidas com base nos fundamentos da Administração Pública Deliberativa - diálogo, mediação e confiança, proporcionou aos servidores capacidade para inovar, possibilidade de gerar e transformar novos conhecimentos, coletividade, comunicação entre as partes e o todo. Este fato possibilitou diálogo entre os Municípios a partir do compartilhamento de conhecimento gerando benefícios face as distintas realidades apresentadas. 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.

As metodologias empregadas igualmente propiciaram reflexão e conexão com as diferentes realidades apresentadas, uma vez que os servidores se sentiram parte do processo ao ter seus conhecimentos e experiências profissionais valorizados.

Outro fator positivo foram as externalidades para o serviço público geradas a partir da aproximação dos servidores públicos de diferentes Municípios. A compatibilidade das demandas locais com os temas abordados reforçou a visão transversal das políticas públicas, assim como a reflexão acerca do impacto no território das ações planejadas. O compartilhamento de conhecimento dependeu de uma relação de confiança, diálogo entre as partes e o todo, percepção da complexidade dos problemas dos municípios que não poderiam ser entendidos isoladamente, tendo em vista que são sistêmicos, interligados e interdependentes.

Desta forma conclui-se que o Programa por ora analisado propiciou formação aos servidores públicos municipais no contexto 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.

Por fim, os objetivos propostos pelo Programa foram atendidos na formalização das parcerias que atuaram como redes interinstitucionais cuja finalidade esteve na troca de experiências e compartilhamento de conhecimento. O intercâmbio de temas relacionados aos municípios também foi contemplado mediante as ações de formação, por meio das quais se buscou o fortalecimento institucional como fator decisivo para o desenvolvimento do território metropolitano.

8 REFERÊNCIAS

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.

BRONZO, Carla. Intersectorialidade 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. 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.

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. 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. 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.

CURITIBA. 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.

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.

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.

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.

HABERMAS, J. **A inclusão do outro**: estudos de teoria política. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

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.

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.

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.

KANUFRE, R. A. M. **Modelo de análise intersectorial 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.

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&lng=pt>. Acesso em: 11 jul. 2018.

LOPES, A (Ed.). **Políticas públicas para cidades sustentáveis: integração intersectorial, federativa e territorial**. Rio de Janeiro: IBAM, MCTI, 2016.

MACHADO, L. A. **Construindo a intersectorialidade**. (Online) 2008. Governo do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <http://portales.saude.sc.gov.br/index.php?searchword=intersectorialidade&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.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

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.

PARANÁ. GOVERNO DO ESTADO DO. Secretaria do Desenvolvimento Urbano. **Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba (COMEC)**. Região Metropolitana de Curitiba - RMC (2013). Disponível em: <http://www.comec.pr.gov.br/arquivos/File/Mapas2013/RMC_2013_Politico.pdf>. Acesso em 14 jan. 2018.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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.

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.

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.

SANDIM, T. L. **A nova configuração do Programa Travessia**: a intersectorialidade 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.

SARAVIA, E.; FERRAREZI, E. (Ed.). **Políticas Públicas**. Coletânea. Volume 1. Brasília: ENAP, 2006.

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, 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-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.

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.

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.; 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.

RESUMEN

El artículo tiene por objetivo analizar el Programa de Integración y Intercambio de Conocimiento entre Servidores Municipales de Curitiba y Región Metropolitana como mecanismo de formación del servidor público en el contexto de la Administración Pública Deliberativa. El Programa fue elaborado y desarrollado por una Escuela de Gobierno mantenida por el Instituto Municipal de Administración Pública, autarquía del Municipio de Curitiba, que tuvo durante los años 2013-2016 su estructura profundizada en la Administración Pública Deliberativa. Para ello, se utilizó la investigación bibliográfica, documental y estudio de caso. Como resultado fue posible verificar que el Programa propició formación a los servidores en la lógica deliberativa, privilegiando el diálogo, la mediación y la confianza tenidos como principios fundamentales para la integración y el intercambio de conocimiento.

Palabras clave: 1. Administración Pública Deliberativa. 2. Intersectorialidad. 3. Políticas Públicas. 4. Formación del servidor público.