

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
NÚCLEO DE TECNOLOGIA E EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – RESTEC

WELLYNTON NARDES

GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

CURITIBA

2024

WELLYNTON NARDES

**GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO:
A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
para obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública pela Universidade Estadual de
Ponta Grossa (UEPG).

Orientadora: Rosana de Fatima Berton Bauer.

CURITIBA

2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha gratidão aos meus pais, Suzane Nardes da Silva e Vanderley Santos de Bairros, e a todos os outros familiares que me apoiaram afetiva e financeiramente durante os tempos difíceis que antecederam minha entrada na residência técnica. Sem dúvida, sem o apoio deles, não teria conseguido me estabelecer em Curitiba e, conseqüentemente, passar no processo seletivo da residência. Sou infinitamente grato por tudo que fizeram por mim e por sempre acreditarem em mim. Este trabalho, assim como todos os outros que vieram antes e os que ainda virão, sempre terá um espaço dedicado a vocês, com todo meu amor e apreço.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha supervisora de residência técnica, Debora de Farias Guelfi Waihrich, que além de uma excelente colega de profissão na psicologia, sempre apoiou minhas ideias, ofereceu orientações técnicas e acolheu as minhas frustrações e inseguranças.

Também gostaria de expressar minha gratidão ao Diretor Geral, Jamil Abdanur Júnior, e a Lucas de Oliveira Araújo, assessor técnico, que sempre mantiveram a crença em minha capacidade. Vindo da área da Psicologia, meu conhecimento sobre gestão pública era praticamente nulo. Eles, assim como Debora, não apenas me orientaram, mas também despertaram em mim um genuíno interesse pela administração pública. Suas condutas como servidores e sua ética foram verdadeiras fontes de inspiração para mim.

Não posso deixar de agradecer à Equipe Técnica que fez parte da implementação do Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Seti (PDP-Seti): Gisele Miyoko Onuki, Isabel Cristina Modesto Pereira da Silva e Marcos Aurelio Schemberger. Sua presença tornou a implementação do programa não apenas mais fácil, mas também mais agradável.

Por fim, meu sincero agradecimento a todos os servidores públicos da Seti que me acolheram e participaram diretamente e indiretamente da minha experiência na secretaria. E também aos funcionários terceirizados que sempre mantiveram o ambiente de trabalho impecável.

Os períodos mais desafiadores têm me revelado algo: ***a vida sempre encontra meios de perseverar***, e isso se torna mais fácil quando estamos cercados das melhores pessoas.

RESUMO

A Gestão de Pessoas (GP) surge ao final do século XX como uma evolução das áreas de Administração de Recursos e Administração Pessoal em resposta à necessidade de reconhecimento das pessoas como cooperadoras e não apenas recursos da organização. Especialmente no setor público, a GP surgirá em resposta às constantes mudanças decorridas da sociedade atual, buscando uma melhor qualidade dos serviços públicos. Comparado à longa história da administração, a GP é um tema relativamente recente. No contexto do setor público, as políticas de GP, no setor público, ainda são frequentemente impostas e regulamentadas por órgãos centrais que podem não conhecer a realidade específica das instituições públicas, ou são adaptadas de práticas privadas, refletindo a falta de adequação à realidade das organizações. Tanto no setor público quanto no privado, há uma carência de estudos que abordem de forma prática a implementação de políticas de GP, como aquelas relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, fornecendo uma descrição abrangente, desde o planejamento inicial até a conclusão do processo. Desse modo, o objetivo deste trabalho foi implementar um programa de desenvolvimento de pessoas adaptado às necessidades e à realidade dos servidores e da organização. Para isso, o programa contou com a participação ativa dos servidores no processo de planejamento, promovendo uma gestão de pessoas colaborativa em grupos.

Palavras-chave: Psicologia; Administração Pública; Servidor Público; Carl Rogers; Organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. OBJETIVOS	4
2.1. OBJETIVO GERAL	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. METODOLOGIA.....	5
3.1. INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO	5
3.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	7
4. SERVIDOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	9
5. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	13
6. JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
7. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO	20
7.1 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA – ETAPA 1.....	20
7.2. DIVULGAÇÃO DO PROCESSO – ETAPA 2	22
7.3. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO – ETAPA 3	23
7.3.1. Análise de dados (dados gerais)	23
7.3.2. Sugestões	26
7.4. MODIFICAÇÃO DA ABORDAGEM.....	27
7.5. MATRIZES DE CONHECIMENTO E O PROGRAMA PEDAGÓGICO – ETAPA 4	31
7.6. EXECUÇÃO DO PROGRAMA – ETAPA 5	34
7.6.1. Monitoramento	35
8. RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE I – DIVULGAÇÃO	44
APÊNDICE II – MAPEAMENTO	46
APÊNDICE III - MATRIZES DE CONHECIMENTO	51
APÊNDICE IV - PROGRAMA PEDAGÓGICO ONUKI	52

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho, requisito indispensável para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, foi produzido durante a residência técnica na Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Seti), localizada na cidade de Curitiba, Paraná, à qual o residente esteve vinculado por meio do Programa de Residência Técnica (RESTEC), oferecido pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG).

O programa, regulamentado pela Lei nº 20.086 de 18 de dezembro de 2019 (Paraná, 2019), compreende uma série de atividades envolvendo ensino, pesquisa e extensão, a serem realizadas no âmbito da administração direta e autárquica do Poder Executivo Estadual. Trata-se de uma iniciativa de Formação Continuada promovida por Instituições de Ensino Superior (IES) no Estado do Paraná. Seu objetivo é proporcionar aos alunos residentes um aprofundamento teórico e prático nas diversas áreas de atuação de cada programa específico. Isso contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos residentes, além de fortalecer o corpo técnico dos órgãos aos quais estão vinculados.

A Seti, criada em 1987, nos termos da Lei nº 8.485, de 3 de junho de 1987, alterada mais recentemente pela Lei nº 21.352, de 1º de janeiro de 2023, tem como objetivo coordenar, implementar e executar políticas e diretrizes nas áreas da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior capazes de participar e influenciar o processo de desenvolvimento da sociedade paranaense. Num processo de desenvolvimento contínuo, a Seti investe seus recursos no aprimoramento das Instituições de Ensino Estadual Superior (IEES) – Universidade Estadual de Maringá, Universidade Estadual de Londrina, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Universidade Estadual do Norte do Paraná, Universidade Estadual do Centro-Oeste e Universidade Estadual do Paraná – em programas e projetos estratégicos de governo e de interesse da sociedade civil, bem como no fomento das atividades da área de ciência, tecnologia e inovação. A Seti coordena, implementa e fiscaliza políticas de ciência, tecnologia e ensino superior no Paraná, promovendo o desenvolvimento científico, a inovação e a pesquisa.

Ao ser integrado à Seti, além das atividades previstas durante a residência, foi solicitado ao residente, pelo próprio Diretor Geral da Secretaria, um trabalho que deveria ser o cerne de sua atuação, demandando uma dedicação especial: a criação de um programa de desenvolvimento de pessoas.

Fora os cursos de curta duração oferecidos pelos centros formadores do governo federal e estadual, bem como os eventos pontuais ministrados no órgão, a Seti não possuía um programa de capacitação próprio e contínuo para seus servidores públicos. Com o intuito de desenvolvimento dos servidores, o que resultaria em uma melhoria no atendimento às competências exigidas pela secretaria, foi requerida a estruturação de um programa de desenvolvimento customizado, capaz de abranger as demandas do próprio órgão e dos servidores, sendo continuamente atualizado e ofertando formações presenciais e a distância por meio da Universidade Virtual do Paraná (UVPR). Em outras palavras, trata-se de um programa exclusivo e adaptado às necessidades da Seti, um projeto piloto denominado *Programa de Desenvolvimento de Pessoas da Seti (PDP-Seti)*.

Antes de abordar a implementação do PDP-Seti, sua metodologia e instrumentos, será feita uma breve caracterização do público-alvo deste trabalho: o servidor público brasileiro. Nesta seção, evocaremos, ainda que sucintamente, as transformações na administração pública relacionadas aos servidores. No entanto, nosso exame foca na administração pública moderna, onde se encontra o conceito de gestão de pessoas, modelo de referência para a execução deste trabalho.

Em seguida, será apresentado o modelo de Gestão de Pessoas. Destaque será dado à gestão de competências e conhecimentos, uma abordagem estratégica que visa identificar, desenvolver e aplicar as habilidades necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Após essa contextualização, o foco se voltará para os aspectos metodológicos da implementação do PDP-Seti. Serão detalhadas as etapas do processo, desde o planejamento até a execução, abordando as estratégias utilizadas e os recursos empregados. Essa análise detalhada permitirá ao leitor compreender não apenas o que é o programa, mas também como ele será aplicado e quais são suas potenciais contribuições para o desenvolvimento dos servidores e para o alcance dos objetivos da Seti.

Por último, é importante ressaltar que – e este talvez seja um dos aspectos mais significativos do nosso trabalho – a condução de todo o processo foi orientada por uma perspectiva não-diretiva em relação aos conteúdos que deveriam ser integrados à capacitação e ao desenvolvimento dos servidores. Inspirados na Abordagem Centrada na Pessoa (ACP) de Carl Ransom Rogers (1902-1987), que o residente técnico adotou, compreendemos que o programa deveria ser construído de forma coletiva, a partir das necessidades reais de cada servidor, sendo eles os responsáveis pela escolha dos conteúdos formativos pertinentes às suas atividades. Nesse sentido, embora a proposição de conteúdo em uma plataforma digital possa, inevitavelmente, limitar a escolha dos educandos, buscamos, por meio do modelo de

“trilhas de aprendizagem”, flexibilizar o processo educacional, permitindo não apenas que os servidores escolhessem seu próprio percurso de desenvolvimento, mas também que optassem por diferentes formatos de conteúdo. Reconhecemos que, além das competências exigidas pelo órgão estadual, cada setor e cada servidor têm necessidades específicas em relação às suas atividades laborais, assim como às competências que consideram necessárias.

Inicialmente, o leitor notará que adotamos uma abordagem mais diretiva em relação aos conteúdos que seriam incluídos no programa de capacitação e desenvolvimento. No entanto, ao recebermos a devolutiva dos servidores, reconhecemos que havíamos subestimado a autonomia e o conhecimento deles. Esse reconhecimento nos levou a mudar de postura, adotando uma nova abordagem que envolvesse a participação ativa e coletiva dos trabalhadores. Essa mudança se revelou extremamente enriquecedora.

Após a mudança, perseveramos nosso trabalho sob os princípios da ACP, que reconhece capacidade inerente das pessoas de compreender suas necessidades e agir de forma autônoma, que os indivíduos possuem dentro de si recurso para modificação de seus comportamentos autônomos, atitudes e autoconceito, de um poder pessoal inerente, da capacidade de resolver a sua problemática. Neste contexto, desempenhamos o papel de facilitadores, criando condições favoráveis durante nossas interações com os servidores para colher suas perspectivas; sempre mantendo em vista a ideia de que “a aprendizagem significativa é maior quando os alunos escolhem, dentre uma ampla variedade de opções e recursos, o que eles precisam e querem saber” (Rogers, 1986, p. 272).

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Implementar um projeto piloto de um programa de desenvolvimento de pessoas para servidores(as) públicos em uma instituição pública do Paraná.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Explorar brevemente a historicidade da administração pública brasileira, especialmente a moderna, e a caracterização do cargo de servidor público brasileiro;
- b) Explorar o modelo de gestão de pessoas na administração pública;
- c) Elaborar e implementar um projeto piloto de um programa de desenvolvimento de pessoas adaptado às necessidades e à realidade dos servidores e da instituição;

d) Realizar uma análise detalhada de cada etapa do programa, identificando os obstáculos encontrados durante a implementação, bem como as estratégias adotadas para superá-los.

3. METODOLOGIA

O trabalho proposto se enquadra como um estudo de campo. Segundo Gil (2002, p. 53), este tipo de pesquisa prioriza a exploração aprofundada das questões propostas, seu planejamento é muito mais flexível, permitindo ajustes nos objetivos ao longo da pesquisa. No estudo de campo, investiga-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, destacando-se a interação entre seus membros. O estudo de campo é o paradigma clássico de investigação no campo da Antropologia, sua área de origem. Contudo, atualmente, ele é utilizado em diversos outros domínios, como Sociologia, Educação, Saúde Pública e Administração. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, enfatizando-se a importância de que o pesquisador tenha tido uma experiência direta com a situação de estudo. No nosso caso, a pesquisa de campo foi conduzida em um órgão público do Estado do Paraná, a Seti. Inicialmente, foi feito o reconhecimento da instituição, suas competências estabelecidas por lei, a organização interna, seus setores e respectivas funções, bem como o perfil dos trabalhadores. Com base nisso, e com a participação coletiva dos servidores(as), foi elaborado um projeto piloto de um programa de desenvolvimento de pessoas.

Além disso, o trabalho utiliza pesquisa bibliográfica para fundamentar seus objetos de estudo – o servidor público e a gestão de pessoas na administração pública. Isso inclui uma revisão do perfil do servidor público brasileiro e dos conceitos de gestão de pessoas, gestão por competências e gestão do conhecimento, com base em material previamente elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Conforme Gil (2002, p. 45), a “pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

3.1. INSTRUMENTO DE MAPEAMENTO

Como instrumento para a coleta de dados, além da base de dados já existente (livros e artigos) sobre gestão de pessoas, gestão de competências e gestão de conhecimento na administração pública, o autor utilizou o instrumento *Mapeamento das Competências e*

Necessidades de Desenvolvimento. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas, ambas elaboradas pelo próprio pesquisador.

É importante destacar que a ENAP (Brasil, 2021, p. 10-12) propõe 11 etapas para a implementação da gestão do conhecimento – sendo a primeira o mapeamento –, as quais serviram de base para a orientação do nosso programa. São elas: Mapeamento dos conhecimentos críticos; Fluxo de conhecimento; Avaliação do grau de maturidade da instituição; Suporte ao negócio; Definição do escopo; Sensibilização da equipe que participará da implementação do plano; Elaboração de um plano de GC; Aplicação das práticas de GC; Acompanhamento; Colaboração; Avaliação contínua.

No contexto da administração pública, o mapeamento é uma metodologia crucial para reconhecer a força de trabalho. Isso contribui não apenas para definir o quadro ideal de servidores e orientar sua alocação após a nomeação, mas também pode auxiliar na realocação de servidores para setores que melhor correspondam às suas habilidades, experiências e formação, com o objetivo de gerar valor tanto para a organização quanto para os próprios servidores (Lira e Cavalcante, 2021, p. 67). Além disso, o mapeamento também pode identificar lacunas, como aquelas relacionadas às competências. O mapeamento de competências é crucial na gestão por competências e sucede a análise da documentação que orienta a construção das competências organizacionais. Exemplos desses documentos podem, por exemplo, incluir planos estratégicos, entre outros que delineiam a visão atual e futura da organização (Chagas, Ribeiro e Costa, 2021, p. 1217-1218).

Desse modo, a fim de realizar um estudo sobre as competências da Seti, foi elaborado um instrumento de pesquisa que visa a identificação das competências pessoais presentes em cada um dos setores da organização, como também das carências de desenvolvimento organizacional e setorial. O instrumento foi denominado como *Mapeamento (Apêndice II)*. Através dele é possível encontrar questões relacionadas ao histórico pessoal e de trabalho, como experiências no setor público e em outros setores, experiências durante a formação acadêmica, grau de desenvolvimento real e desejável de certas competências, domínio sobre determinados conhecimentos, entre outras questões. O instrumento intentou investigar o Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal; Comunicação Escrita/Verbal; Cooperação/Trabalho em Equipe; Criatividade e Inovação na execução do trabalho, Ética, Integridade e Compliance; Gestão de Crises, Tempo, de Dados e Projetos; Organização e Planejamento. O instrumento foi elaborado com base nas competências e orientações fornecidas pelo Governo Federal (Brasil, 2023; Brasil, 2022; Brasil, 2020a; Brasil, 2020b;

Brasil, 2019a; Brasil, 2015). O teste foi aplicado de forma informatizada por meio do *Google Forms* e divulgado 1 semana antes de sua aplicação, via *WhatsApp* e *Expresso Livre*.

3.2. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Quanto à entrevista semiestruturada, foi conduzida após a fase de *mapeamento das competências e necessidades de desenvolvimento*. Fizeram parte do estudo 15 setores da Seti, sendo eles: Assistência Jurídica (PROJUR), Conselho Estadual de Distribuição de Cadáveres (CEDC), Coordenadoria de Ciência e Tecnologia (CCT), Coordenadoria de Ensino Superior (CES), Coordenadoria Estadual de Cultura e Esportes Universitários (CECEU), Núcleo de Administração Setorial (NAS), Núcleo de Comunicação Setorial (NCS), Núcleo Fazendário Setorial (NFS), Núcleo de Integridade e Compliance Setorial (NICS), Núcleo de Planejamento Setorial (NPS), Núcleo de Recursos Humanos Setorial (NRHS), Tecnologia da Informação (TI), Universidade Virtual do Paraná (UVPR), Gestão Documental e Gabinete. Além disso, foi também elaborado um grupo denominado “Organizacional”, que se refere aos conteúdos que seriam transversais aos setores.

Para este procedimento, constituiu-se uma Equipe Técnica para implementação do PDP-Seti. Fizeram parte, além do autor deste trabalho (graduado em Psicologia), três pessoas: servidor, professor formado em educação física e mestre em educação; servidora, formada em dança, doutora e mestra em comunicação e linguagens; servidora, formada em letras, especialista em educação, meio ambiente e desenvolvimento. Vale destacar que os três exerciam a função como assessoria, se envolvendo em trabalhos voltados à educação, estritamente ao ensino superior.

A entrevista semiestruturada foi dividida em três etapas: reconhecimento, ajuste das informações e validação final. Na fase de reconhecimento, foi realizada uma visita a cada um dos 15 setores para obter informações sobre os processos de trabalho, as responsabilidades de cada pessoa, as leis, decretos, manuais e outros documentos oficiais que orientam suas atividades. Também foi solicitado aos membros dos setores que identificassem quais conhecimentos são relevantes para quem trabalha ali e quais são as necessidades atuais de desenvolvimento ou conhecimento percebidas por eles, tanto para aqueles que acabaram de chegar, como servidores, residentes ou estagiários, quanto para aqueles que já estão no setor. Informamos aos participantes que as informações coletadas seriam incorporadas ao projeto do programa de desenvolvimento de pessoas e que, naquele momento, nosso objetivo era identificar as competências, conhecimentos e necessidades de desenvolvimento, organizando-

os para uma gestão mais eficiente, além de propor um programa de capacitação contínua. Esta etapa será detalhada posteriormente em “Modificação da Abordagem”, pois requer uma exploração não apenas do modelo de entrevista, mas também de uma perspectiva de administração centrada na pessoa.

No segundo momento, foi utilizada a Análise de Conteúdo de Bardin (2011) – que consiste em três procedimentos: a pré-análise, a exploração do material e, por fim, o tratamento dos resultados, interpretação e inferência – às informações coletadas, as quais foram categorizadas em três níveis: “competências de base”, referindo-se às competências que todos os membros do setor deveriam possuir; “competências intermediárias”, relacionadas às competências presentes no setor, mas que não são essenciais para todos; “competências gerenciais”, que são competências que todos podem desenvolver, mas não são obrigatórias para todos os membros. Posteriormente, as informações foram digitalizadas, impressas e dispostas em um painel, de modo que todos os setores pudessem ser visualizados. Nesta etapa de ajuste das informações, cada setor foi convidado a se reunir diante do painel para revisar as informações, esclarecer dúvidas e fazer ajustes conforme necessário. Durante esse processo, reforçamos a importância do programa que estávamos implementando e da contribuição das informações. Canetas foram disponibilizadas para que os entrevistados pudessem livremente adicionar ou remover informações conforme desejado.

Por último, para a validação final, após as reformulações propostas pelos servidores, os setores foram novamente convidados a comparecer diante dos painéis para validar as informações, podendo sugerir novas alterações, se necessário.

Tabela 1

CRONOGRAMA	
Atividade	Período
Planejamento Estratégico	Março a Abril/2023
Divulgação do Processo	Abril/2023
Mapeamento das Competências e Necessidades	Junho/2023
Análise dos resultados	Julho a Agosto/2023
Devolutiva	Agosto/2023
Reestruturação da Estratégia	Setembro/2023
Mapeamento das Matrizes de Conhecimento	Setembro a Novembro/2023
Desenvolvimento do Programa Pedagógico	Fevereiro a Março/2024
Criação da Plataforma Digital	Abril a Julho/2024
Lançamento do Projeto Piloto (PDP-Seti)	Setembro/2024

4. SERVIDOR PÚBLICO BRASILEIRO

Após o descobrimento do Brasil, a instituição das Capitanias Hereditárias, em 1534, representou a primeira tentativa da Coroa Portuguesa de colonização. Nesse sistema, os donatários – portugueses que não adquiriram nem foram eleitos para governar – recebiam títulos de capitão e governador, tinham amplos poderes, incluindo a exploração dos recursos naturais e minerais, o desenvolvimento da agricultura e pecuária, a concessão de sesmarias a colonos, a escravização de indígenas, a cobrança de impostos, e o exercício do poder político-administrativo e judiciário (Chadid, 2006, p. 54). Todavia, houve um insucesso por parte da administração privada das capitanias hereditárias, tendo a Coroa portuguesa a assumir o controle direto e estabelecer uma administração central, instituindo em 1549 o governo geral na Bahia (Costa, 2008, p. 832-833).

É sabido que a transferência da família real, em 1808, desempenhou um papel crucial na criação das condições para o surgimento do espaço público, como também o desenvolvimento da burguesia nacional. A instalação da corte transformou uma configuração caótica de organismos sobrepostos em um aparato de Estado, de uma administração caracterizada por sua multiplicidade de instâncias e jurisdições que se estendiam desde o rei até o mais modesto funcionário, cujas atribuições muitas vezes se sobrepunham, se confundiam e se contradiziam; eram um emaranhado de regulamentos gerais, encargos, atribuições, circunscrições, disposições específicas e missões extraordinárias, carente de princípios uniformes de divisão de trabalho, simetria e hierarquia (Costa, 2008, p. 831)¹.

Após a independência, em 1824, a Constituição estabeleceu que todo cidadão poderia ser admitido em cargos públicos com base em seus “talentos” e “virtudes”, conferindo ao Imperador o poder de escolha e provimento desses cargos. Inclusive, essa disposição persistiu

¹ A organização inicial da administração colonial envolvia quatro níveis: as instituições metropolitanas, a administração central, a administração regional e a administração local. O Conselho Ultramarino, no topo dessa estrutura, subordinado ao secretário de Estado dos Negócios da Marinha e Territórios Ultramarinos, gerenciava todos os aspectos das colônias, exceto os assuntos eclesiásticos. O governador era o líder máximo da capitania, desempenhando uma função predominantemente militar. Embora sujeito às normas do Conselho Ultramarino, detinha amplos poderes, representando simbolicamente a figura do rei. A administração geral abrangia esferas administrativas e judiciárias, com distribuição complexa de encargos suscetíveis a sobreposições e conflitos. Os juízes exerciam funções judiciais e administrativas simultaneamente, enquanto as câmaras legislativas, executivas e judiciárias, lideradas por juízes letrados ou ordinários, às vezes se confundiam com a administração local (Costa, 2008, p. 832-835).

nas Constituições subsequentes, atribuindo ao chefe da nação o poder de nomeação e demissão (Lopes e Vieira, 2021, p. 7)².

A primeira Constituição estabeleceu a continuidade da monarquia, mantendo a dinastia da Casa de Orléans e Bragança, com D. Pedro I como imperador e defensor perpétuo do Brasil. O país adotou um sistema de Estado unitário e centralizado, substituindo as antigas capitanias por províncias. Os quatro poderes políticos eram: Legislativo, Moderador, Executivo e Judiciário. Cada província era governada por um presidente nomeado pelo imperador, que assumia o cargo perante a câmara da capital. O monarca exercia o Poder Moderador, com o respaldo do Conselho de Estado, um órgão consultivo que também desempenhava funções no Poder Executivo. Já o Poder Legislativo estava a cargo da Assembleia Geral, composta pela Câmara dos Deputados e pela Câmara dos Senadores ou Senado do Império. O Poder Judicial era exercido pelos juízes de direito e pelos juízes de paz, responsáveis pelas tentativas de conciliação prévias a qualquer processo. Nas capitais do império e nas províncias, havia um Supremo Tribunal de Justiça, formado por juízes letrados selecionados das relações. A organização dos municípios permaneceu relativamente inalterada, com as câmaras desempenhando um papel semelhante ao que tinham durante o período colonial (Costa, 2008, p. 837). A Constituição de 1891 manteve a previsão de livre nomeação; assim, historicamente, a norma predominante foi a livre nomeação para o funcionalismo público (Chadid, 2016, p. 54-55).

Mais tarde, em 1935, instituiu-se no Brasil a Comissão Mista de Reforma Econômico-Financeira, que designou uma subcomissão conhecida como Comissão Nabuco para investigar a viabilidade de reajustes nos quadros do serviço público civil. Como resultado de seus esforços, promulgou-se, em 1936, a Lei nº 284, estabelecendo uma nova classificação de cargos, normas fundamentais e criou o Conselho Federal do Serviço Público Civil. Dentre essas medidas, a mais marcante foi à criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), efetivamente estruturado em 1938, com a responsabilidade de definir e executar políticas para o pessoal civil, incluindo a realização de concursos públicos e o treinamento técnico do funcionalismo (Costa, 2008, p. 845).

Apesar do tumulto inicial causado pelos concursos públicos nos primeiros anos, que inicialmente tinham mais potencial do que efetividade, ocorreu uma diversificação de atores sociais no comando da máquina pública brasileira a partir dos anos 1930. Essa diversificação

² Na administração pública brasileira, a expressão “livre provimento” refere-se aos cargos que podem ser preenchidos a critério discricionário das autoridades responsáveis pela nomeação; existem dois modos de ingresso no serviço público: através de concurso e pelo livre provimento, este último também chamado de “de confiança” devido à natureza discricionária (Albrachet, 2022, p. 837).

refletiu transformações sociais significativas na sociedade. Com a burocratização do Estado e a criação de novos cargos, funções e órgãos administrativos, a máquina pública passou por uma rápida e profunda transformação, tornando-se um organismo altamente complexo. No entanto, apesar dos ganhos em eficiência administrativa, houve uma perda de eficácia política, especialmente devido à tendência ao insulamento burocrático em determinados setores de decisão (Paiva, 2009, p. 792). O sucesso do Dasp perdurou até o início da redemocratização em 1945, quando ocorreram diversas nomeações sem concurso público para vários órgãos públicos. A liberdade concedida às empresas públicas, que regulamentavam suas próprias normas de admissão por meio de estatutos, tornou facultativa a realização de concursos e contribuiu, em parte, para tais acontecimentos (Costa, 2008, p. 846).

Sobre a burocracia, se consolidou no contexto brasileiro pela sobreposição de dois modos de dominação: o tradicional, exemplificado pelo patrimonialismo, onde o poder é herdado, eterno e imutável; e o domínio legal, fundamentado na conformidade com um conjunto de regras consideradas legítimas. Dessa forma, o poder no cargo público deriva tanto da prerrogativa legal de realizar atividades estatais quanto das relações informais estabelecidas por meio de redes de influência, como o clientelismo, amizades e nepotismo. Assim, enquanto a burocracia estatal brasileira busca profissionalização seguindo a lógica weberiana, a elite governante mantém uma excepcionalidade que permite a prática de nomeações de acordo com seus interesses (Lopes e Vieira, 2021, p. 13-14).

A Constituição de 1934 introduziu a previsão de concursos para membros do Ministério Público Federal, magistratura, magistério oficial e funcionários públicos, marcando o início da inversão da regra de acesso aos cargos públicos. No entanto, essa mudança não eliminou a opção de nomeação por escolha do gestor; foi a Constituição de 1946 que oficializou a livre nomeação para cargos públicos baseada na confiança, sem garantia de estabilidade, permitindo demissões e exigindo a explicitação dos motivos da escolha para cargos sem concurso (Chadid, 2016, p. 55).

No final do Estado Novo e com a transição para o período democrático (1946-1964), a reforma da Administração Pública, passa por uma mudança fundamental. Essa reforma, em síntese, propôs a descentralização e disseminação de órgãos com autonomia administrativa, como fundações públicas de direito privado, autarquias e empresas de economia mista. O aspecto mais destacado é a descentralização para a administração indireta. A reforma administrativa de 1967 exerceu grande influência no funcionamento interno do regime militar, especialmente no que diz respeito à administração pública e à política econômica. No entanto, também evidenciou a falta de controle do governo federal sobre suas agências, tornando-se

um campo de disputa política (Leite, 2021, p. 231-233). A tecnoburocracia atuou como um suporte para o regime militar, possibilitando algum grau de “modernização”, “racionalidade” e “eficiência” na administração pública. Apesar disso, apresentava limitações significativas, permitindo a contratação de empregados sem concurso público, facilitando práticas clientelistas ou fisiológicas. Além disso, não abordou a necessidade de promover mudanças para corrigir e fortalecer a administração direta ou central, que era criticada como “burocrática” e rígida, negligenciando a realização de concursos e o desenvolvimento de carreiras para altos administradores (Leite, 2021, p. 236).

Inicialmente, os próprios órgãos públicos eram responsáveis por organizar e conduzir os concursos, carecendo de profissionalismo e suscitando dúvidas quanto à integridade do processo, especialmente em relação à confidencialidade. Na verdade, até nos primeiros 10 anos após a promulgação da Constituição de 1988, a ausência de parâmetros claros, tanto gerais quanto específicos, para a realização de concursos públicos resultou na entrada de muitas pessoas no serviço público sem a devida aptidão ou capacidade para desempenhar suas funções. Foi somente com a emenda constitucional que estabeleceu que as provas deveriam ser adaptadas de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego que surgiram organismos especializados na condução de concursos, buscando uma melhor adequação dos editais às atividades exigidas (Chadid, 2016, p. 59-60).

O Decreto-Lei nº 200 de 1967, desempenhou um papel crucial na consolidação de um novo modelo de administração para o desenvolvimento no Brasil, substituindo o antigo paradigma burocrático baseado nas ideias de Taylor, Fayol e Weber. Adaptado à conjuntura política ditatorial, esse modelo visava ampliar a intervenção estatal na vida econômica e social. A transição do estatuto do funcionalismo de estatutário para celetista e a criação de instituições descentralizadas foram estratégias para facilitar as ambições intervencionistas do governo. Com a Constituição de 1988, foi instituído o Regime Jurídico Único (RJU), transformando empregados celetistas estável em funcionários estatutários. A Emenda Constitucional nº 19, de maio de 1998, introduziu a figura jurídica do emprego público, ainda não regulamentada; nesta época, a política de recursos humanos do governo Sarney buscava valorizar a função pública e promover a renovação de quadros. Para isso, foram criadas a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (Cedam). A Secretaria de Administração Pública (Sedap), ao tentar resgatar o sistema de mérito, elaborou um novo plano de carreira, revisão do estatuto do funcionalismo e um plano de retribuições. Apesar dessas iniciativas, a reforma administrativa

conduzida de maneira errática e irresponsável seguiu em direção à desestatização e à racionalização (Costa, 2008, p. 852-857).

A Constituição de 1988 detalhou os critérios para nomeações, tornando o concurso público obrigatório para a administração direta e indireta, exceto para os cargos em comissão, que permaneceram sujeitos à livre nomeação. Embora a Constituição tenha preferencialmente indicado que os cargos em comissão fossem preenchidos por servidores públicos efetivos, na prática, isso não impede a discricionariedade na escolha dos ocupantes, especialmente nos níveis mais altos (Lopes e Vieira, 2021, p. 9).

Ao longo da história, as práticas para o preenchimento de cargos públicos seguiram aspectos normativos, estabelecendo limites, concessões e restrições aos nomeadores e aos nomeados. Além disso, incorporaram elementos culturais, resultado da repetição de hábitos ao longo do tempo, internalizados na sociedade brasileira como regras a serem seguidas pelos governantes e governados, institucionalizando-se na administração pública por meio de leis e costumes. Dessa forma, as práticas de nomeações atuam como uma instituição que media a estrutura social do Estado brasileiro, caracterizada pelo patrimonialismo, e os comportamentos individuais daqueles que ocupam cargos públicos ou que influenciam e são influenciados pela ação dos nomeados. A ocupação desses cargos segue uma tradição na administração pública brasileira, parcialmente herdada da Coroa portuguesa, mas também influenciada por aspectos culturais e sociais específicos do Brasil (Lopes e Vieira, 2021, p. 4-6). Percebe-se, até aqui, que a concepção de serviço público não é estática, sofrendo variações de acordo com fatores como o momento histórico e o local em que uma atividade é realizada, desde que demonstre funcionalidade para a coletividade, justificando sua execução pelo Estado, direta ou indiretamente (França, 2015, p. 114).

5. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Atualmente, no Brasil, para tornar-se servidor público é necessário passar pelo processo seletivo – ou pelo livre provimento, como abordamos anteriormente. Este processo visa ser um procedimento impessoal que intenta assegurar a igualdade de oportunidades a todos. A ocupação ao cargo de provimento efetivo está sujeita à prévia aprovação em um concurso público, que pode envolver exames escritos e/ou análise de méritos, seguindo a ordem de classificação e o prazo estipulado por lei. A validade do concurso público é de dois anos, com a possibilidade de uma única prorrogação (Brasil, 1988; Paraná, 1989).

Após ser aprovado no processo seletivo, o servidor público passa por um período de estágio probatório, que dura três anos. Durante esse tempo, é esperado que o servidor desempenhe suas funções de forma efetiva. Para ser confirmado em seu cargo, o servidor precisa passar por uma avaliação de desempenho – a cada seis meses –, que aborda aspectos como idoneidade moral, assiduidade, disciplina e eficiência (Brasil, 1988; Paraná, 1970).

Quanto ao avanço na carreira, o servidor pode alcançá-lo por meio da promoção³. Esta pode ser obtida mediante estabilidade no cargo, capacitação, escolaridade ou titulação (Paraná, 2002). No caso da promoção por capacitação, esta pode ocorrer a cada dois anos, sujeitas à disponibilidade de vagas, já a promoção por escolaridade ou titulação, ocorre excepcionalmente para as Classes VII e XIII, de cada carreira (Paraná, 2022; Paraná, 1970). Além das leis específicas que regem os quadros e carreiras do Poder Executivo (Paraná, 1970), são regularmente emitidos atos regulamentadores que estabelecem critérios a serem seguidos para avaliação da promoção. Quanto aos cargos em comissão, são de livre provimento e exoneração, e de caráter provisório, por isso não perpassa pelo mesmo processo de desenvolvimento de carreira que os servidores efetivos (Paraná, 2014).

Sabe-se que o servidor público é essencial para o funcionamento da máquina pública, e a falta de organização e atualização adequadas do quadro de pessoal em órgãos públicos aumenta a probabilidade de prestação de serviços ineficientes à população, uma vez que servidores despreparados podem ter dificuldade em desempenhar adequadamente suas atribuições (Martins, 2015, p. 362).

O desenvolvimento da carreira do servidor público é não apenas essencial para o próprio profissional, mas também para o eficiente funcionamento da máquina estatal. Ao progredir em suas funções e adquirir novas habilidades, o servidor se torna mais capacitado e preparado para enfrentar os desafios do serviço público, contribuindo assim para uma gestão mais eficaz e para a entrega de serviços de maior qualidade à população. Essa valorização e desenvolvimento do servidor são aspectos fundamentais da GP no setor público. Uma parte crucial desse processo, o qual abordaremos a seguir, é a gestão de competências e conhecimentos, que visa identificar, desenvolver e aplicar as habilidades e conhecimentos necessários para o desempenho eficaz das atividades dos servidores públicos. Ao alinhar as competências dos servidores com as necessidades da administração pública, é possível garantir um serviço público mais ágil, eficiente e orientado para resultados, o que poderia, em

³ Promoção é a elevação do funcionário à classe imediatamente superior àquela a que pertence, dentro da mesma série de classes, obedecidos os critérios de merecimento e antiguidade, alternadamente (Paraná, Art. 74, 1970).

nossa hipótese, contribuir não somente ao avanço da carreira do servidor, como também de seus serviços, refletindo no atendimento às demandas da sociedade.

Em âmbito federal, foi instruído pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019b), que regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Brasil, 1990), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), que tem como objetivo criar uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento em todos os órgãos e entidades, alinhando as necessidades de desenvolvimento dos servidores de cada órgão e entidade e dos objetivos estratégicos de cada instituição, sem comprometer a transparência das informações (Brasil, 2023).

A GP ainda é um tema recente se comparada à história da administração. Ela surge ao final do século XX, como uma evolução das áreas como “Administração de Recursos” e “Administração Pessoal” em resposta à necessidade de reconhecimento das pessoas como cooperadoras e não apenas recursos da organização. Especialmente no setor público, a GP surgirá em resposta às constantes mudanças decorridas da sociedade atual, buscando uma melhor qualidade dos serviços públicos (Silva Carlos, Santos e Filho, 2019, p. 643).

As mudanças referidas, em partes, estão relacionadas aos avanços tecnológicos recentes, pelos resultados institucionais, desenvolvimento humano, atendimentos às necessidades dos clientes, com também, novos modelos de GP. Nesse contexto, os órgãos públicos intentam cada vez mais criar novas formas de gestão a fim de melhorar o desempenho dos servidores públicos, de modo a aumentarem a eficiência e eficácia das instituições, refletindo no atendimento às necessidades da sociedade. Nesse sentido, como destaca Bastos e Loreto (2023, p. 3-4), se distanciando dos métodos tradicionais e rígidos, as administrações públicas têm buscado se adequar ao cenário a partir de modelos de gestão que valorizam o profissional, como é o caso do modelo Gestão de Pessoas⁴.

Vale destacar que o termo Gestão de Pessoas é uma concepção moderna e alternativa ao conceito e termo Recursos Humanos. Alguns autores desta nova perspectiva – o qual adotamos neste trabalho – admitem que a instituição deve ter um órgão de Desenvolvimento Humano. Com essa denominação, o órgão responsável pelas pessoas poderia estimular seu desenvolvimento como seres humanos. Tal perspectiva voltada ao humanismo e respeito às pessoas, considera a ideia de pessoas como recursos uma associação incoerente, visto que, “a superioridade do ser humano sobre esses recursos não permite que ele próprio seja considerado um mero recurso” (Oliveira, 2016, p. 24).

⁴ Os autores apresentam alguns modelos de GP, tais como: gestão estratégica de pessoas, gestão por competências, gestão do conhecimento e da aprendizagem e gestão da cultura organizacional.

Algumas das práticas dos modelos de GP no setor público advêm de uma transposição de instituições privadas, e como se observa, a estrutura organizacional pública se comparada ao setor privado, apresenta uma variedade de peculiaridades devido a sua natureza, o que reflete, no tema GP, divergências quanto a sua finalidade, processos como o recrutamento, seleção, contratação, políticas de remuneração, métodos de avaliação de desempenho, entre outras questões (Bandeira *et al.*, 2017, p. 88). Como a realidade das organizações públicas é diferente das organizações privadas, a transposição pode ser uma problemática, o que gera a necessidade de adequação ou criação de modelos próprios aos setores públicos. Segundo Lira e Cavalcante (2021, p. 63), diferentemente do setor privado, o serviço público possui uma maior ênfase sobre o social, seu interesse é o coletivo, por isso, o modo como a instituição pública irá gerenciar as competências será distinto da privada. Ao afastar o foco da lucratividade, a gestão por competências adota uma lógica voltada para compreender a realidade da organização e buscar melhorias de gestão que conduzam ao alcance dos objetivos organizacionais – que, em essência, devem estar alinhados ao atendimento das necessidades sociais.

Na organização, as competências são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para cada cargo, ou seja, cada cargo da organização necessita de certa competência, por isso, uma incompatibilidade entre as competências do trabalhador e as competências de seu cargo, não haverá eficácia em resultados (Rabaglio, 2015, p. 10). Essa abordagem parece ser resultado da modernidade organizacional, que integra processos individuais e coletivos para contribuir com o desenvolvimento e melhorar o desempenho das organizações diante do novo cenário de reestruturação produtiva (Silva Francielle, Melo e Torres, 2013a, p. 686). Nesse contexto, a gestão por competências no setor público tem se revelado como um modelo de gestão adequado para eficácia organizacional, demonstrando ser possível articular o desenvolvimento social e humano dos trabalhadores com os objetivos da organização (Silva Francielle, Melo e Torres, 2013b, p. 112).

No serviço público, o conceito de competências, segundo Chagas, Ribeiro e Costa (2021, p. 1217-1218), tornou-se referência para o setor público federal com a publicação do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Nesse contexto, o conceito de competências está vinculado à capacitação direcionada para o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para a execução das atribuições dos servidores ou colaboradores, com o propósito de atingir os objetivos institucionais.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2022), resultado da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), compreende a competência da seguinte forma:

conhecimento (informação; saber o quê; saber o porquê), habilidades (técnica; capacidade; saber como) e atitudes (querer fazer; identidade; determinação). De modo pormenorizado:

[Conhecimento] “(...) conjunto de informações assimiladas e estruturadas ao longo da vida pelo indivíduo, as quais adquirem significado e relevância. Assim, conhecimento não é simplesmente decorar e recitar uma lei ou norma, mas é extrair dela significado, entendimento, empregando-a em contextos cotidianos”.

[Habilidades] “Se refere à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, em termos de ação. Em outras palavras, é a capacidade que o indivíduo tem em, seguindo uma receita culinária, preparar o prato desejado”.

[Atitudes] “É o elemento constituinte da competência, relacionada aos aspectos sociais e afetivos no contexto do trabalho. Assim, quando gostamos de nosso trabalho, temos identidade com ele, é mais provável que ‘desejemos’ nos desempenhar melhor” (Brasil, 2022, p. 22-23).

Além da gestão por competências, tem se abordado a gestão do conhecimento como prática usual de GP (Carbone, 2018; Bastos e Loreto, 2023). Tal modelo vem ganhando cada vez mais espaço, proporcionando o compartilhamento, criação, acesso, retenção e integração dos conhecimentos em vista de melhores resultados. A gestão do conhecimento implica em um compromisso com a transparência, priorizando processos sobre hierarquia, e efetivamente utilizando e reaproveitando informações, conhecimentos e práticas de gestão. Isso é complementado por uma visão integradora, aproveitando as novas tecnologias de informação e comunicação de maneira eficaz. Ademais, direciona-se para atender às necessidades dos cidadãos, combinando diversas fontes e tipos de conhecimento para desenvolver novas competências (Brasil, 2021, p. 13-14).

Dentre os principais benefícios da gestão do conhecimento estão:

1. Evitar retrabalho e promover a aprendizagem organizacional.
2. Organizar dados – parte do conhecimento/informação organizada em base de dados e sistemas.
3. Alimentar e conferir maior qualidade à geração de ideias.
4. Subsidiar o entendimento de contexto, cenários alternativos e tendências mercadológicas e tecnológicas para identificação de oportunidades existentes ou emergentes de forma estruturada.
5. Promover intercâmbios e construção de conhecimentos em conjunto com outros atores.
6. Contribuir na inteligência de gestão do portfólio de projetos de inovação.
7. Prover conhecimentos qualificados e aprendizagem organizacional para os projetos ou iniciativas inovadoras.
8. Gerar produtos de conhecimento e incorporar aprendizados ao longo de todo o ciclo de inovação, com potencial aplicação, aprimoramento e geração de valor em novos projetos.
9. Proporcionar insights e aprendizados para a evolução da própria estratégia (Brasil, 2021, p. 18).

6. JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

A administração pública brasileira enfrenta uma demanda crescente para institucionalizar uma política de desenvolvimento contínuo de servidores. Esse esforço tem pretendido alinhar as características individuais dos servidores com as qualidades necessárias para alcançar os objetivos institucionais (Lira e Cavalcante, 2021, p. 56). Além disso, considerando o contexto da “era do conhecimento”, a gestão pública tem sido desafiada a incluir modelos de gestão capazes de atender as demandas da sociedade atual (Brasil, 2021, p. 10).

Embora as mudanças no setor público sejam mais lentas que no privado, percebe-se que os governos têm buscado promover uma maior qualidade. No Brasil, a transparência no atendimento ao cidadão e a participação social impulsionam uma agenda que vai além de resultados quantitativos; a Administração Pública tem tentado valorizar o servidor através do investimento de sua qualificação e capacitação para atender melhor às necessidades sociais. Nesse contexto, instituições públicas vivem uma nova realidade, onde o conhecimento organizacional deve estar alinhado à coordenação do comportamento dos membros, enquanto os cidadãos-clientes se tornam mais exigentes (Silva Francielle, Mello e Torres, 2013b, p. 112).

Referente ao Estado do Paraná, sabe-se que este tem uma ampla estrutura de ensino superior mantida pelo Estado. Em função disso, a Seti tem como meta, em termos gerais, consolidar a estrutura existente, buscando meios para o alcance da excelência dos cursos e programas institucionais. Em dezembro de 2021, com a publicação da Lei nº 20.933, denominada Lei Geral das Universidades, definiu-se os parâmetros de financiamento das Universidades Públicas Estaduais do Paraná, estabelecendo critérios para a eficiência da Gestão Universitária. Nesse sentido, tendo como prerrogativa o atendimento do critério, a Seti pretende buscar a eficiência e agilidade na gestão, com transparência e otimização de recursos, reconhecendo seu processo de trabalho interno e modernizando a gestão de modo compatível com as mudanças das demandas da sociedade contemporânea.

O modelo de GP, o qual foi adotado no trabalho, mesmo que tema recente, tem se destacado no setor público. Todavia, como aponta Bastos e Loreto (2023, p. 15), ao menos no setor público, é um processo que ainda necessita ser mais explorado. Sabe-se que, para alcançar a eficiência e a eficácia no serviço público, é essencial que as pessoas estejam bem preparadas, o que destaca ainda mais a importância de uma gestão de pessoas alinhada com os

novos tempos, implementando políticas adequadas e desenvolvendo profissionais capacitados e comprometidos com o serviço público.

Bandeira *et al.* (2017, p. 100), identificaram que grande parte dos trabalhos sobre o tema GP surgem mais como um meio de estudar e relatar a (in)viabilidade de conformidade com a legislação vigente do que como uma proposição de práticas inovadoras, já que as políticas de gestão de pessoas são impostas e regulamentadas por órgãos centrais que não conhecem a realidade dessa área dentro das instituições públicas, ou então, trata-se de políticas de GP que são importadas de iniciativas privadas. E ainda, como ressalta os autores, diante da prevalência de estudos teóricos-empíricos descritivos, as prescrições de modelos, procedimentos e técnicas ainda é algo que demanda ser avançado.

Além disso, em nossa análise, nota-se nas produções científicas sobre programas de desenvolvimento de pessoas, tanto no setor público quanto no privado, uma lacuna em relação à abordagem prática, à estruturação e implementação desses programas. Uma tendência de estudos concentrados na análise e construção de instrumentos de avaliação de desempenho, nos prós e contras da implementação desses programas para a organização e os trabalhadores, ou em pesquisas que exploram a perspectiva dos trabalhadores sobre esses programas. Nesse contexto, é importante considerar que o aprimoramento da gestão requer, inevitavelmente, o desenvolvimento das pessoas, uma vez que são os trabalhadores os responsáveis pelo serviço institucional.

Diante desse cenário e do crescente interesse em investigações sobre desenvolvimento humano e gestão de pessoas, bem como dos desafios enfrentados na implementação de programas de desenvolvimento de pessoas no setor público, nosso trabalho se propôs a projetar e *propor práticas alinhadas às necessidades da instituição e população estudada*. Partindo da ideia de que a GP nas organizações não deve ser exclusiva da unidade responsável, mas compartilhada por todos os administradores e integrantes, já que as pessoas estão distribuídas por toda a organização (Oliveira, 2016, p. 23), adotamos uma abordagem colaborativa, integramos os próprios servidores do órgão público ao planejamento do programa, reconhecendo as características peculiares da organização e do perfil do servidor público, suas competências e necessidades de desenvolvimento.

Portanto, nosso trabalho orbitou em torno da seguinte questão: como implementar, na prática, um programa de desenvolvimento de pessoas adaptado às demandas do órgão e de seus servidores?

7. A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

7.1 PLANEJAMENTO DO PROGRAMA – ETAPA 1

Inicialmente, a Equipe Técnica se reuniu para o planejamento estratégico do PDP-Seti, o qual teve como resultado a formulação de uma proposta que intentava abarcar a justificativa e propósito do programa: o quê, por que, para quem, como, quando? Conforme Silva Anielson e Honório (2021, p. 174), a primeira ação da equipe técnica envolve planejar uma formação baseada em princípios de aprendizagem e competências voltadas para a ação profissional. Essa etapa é crucial para manter a coerência conceitual e metodológica na elaboração do plano, além de aumentar a eficácia e a efetividade no acompanhamento dos projetos, desde a concepção até a execução e avaliação. Nessa lógica, foi estabelecido um planejamento a longo prazo, pensando cada uma das etapas com intuito de prevenir-se de incidentes que possam comprometer o processo, buscando avançar do modo mais efetivo possível, tendo como resultado a seguinte proposta:

O PDP-Seti visa à implementação de ações que qualifiquem os(as) servidores(as), prevendo o estabelecimento de estratégias, diretrizes e recomendações para o adequado funcionamento da Secretaria quanto às políticas do Estado. O Programa tem como objetivos, além da formação, desenvolvimento e treinamento dos(as) servidores(as), a construção de uma identidade institucional vinculada às competências da Secretaria, e, a consolidação da Seti como protagonista na difusão de conhecimento nas áreas da Ciência, da Tecnologia e do Ensino Superior. Destaca-se que o presente programa considera as diretrizes emanadas da Escola de Gestão do Paraná e do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), proposto pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (Seap), responsável pelo alinhamento das ações de formação e desenvolvimento dos Órgãos e Entidades da Administração Pública Estadual.

São diretrizes gerais das ações do PDP-Seti: a) Garantir um processo educativo que promova o sucesso do educando e sua aplicação prática no trabalho; b) Ser compatíveis com a realidade do Estado, com as definições estratégicas estaduais e com os normativos legais e procedimentos vigentes; c) Agregar valor às competências necessárias à equipe de forma conjunta; d) Preparar os servidores(as) para um ambiente globalizado, dinâmico e em constante mutação, com vistas a atender às demandas de uma sociedade cada vez mais exigente em relação à qualidade dos serviços prestados pelo Estado; e) Formação continuada;

f) Garantir o cumprimento das horas e atividades e oferecer, continuamente, oportunidades de prática do aprendizado, visando à efetividade da formação.

O processo do PDP-Seti é constituído por cinco etapas: 1) planejamento do programa; 2) divulgação do processo; 3) mapeamento das competências existentes e identificação das necessidades de desenvolvimento; 4) construção das matrizes de conhecimento e do programa pedagógico; 5) a apresentação do projeto piloto PDP-Seti. Destacamos que, entre as etapas 3 e 4, houve uma alteração na abordagem do programa. Essa alteração será detalhada e justificada no tópico “Modificação da Abordagem”.

A fim de promover as competências que já integram a Secretaria, assim como as necessidades de desenvolvimento, formulamos um questionário que fosse capaz de mapear as competências existentes na Seti. A elaboração do instrumento demandou algumas semanas, realizamos alguns testes até chegarmos a última edição. Importava à sua aplicação, coletar dados relacionados à carreira acadêmica e profissional do(a) servidor(a), de suas competências pessoais e carências de desenvolvimento. Além disso, estabelecemos como seriam realizadas a análise de dados e devolutiva das informações coletadas para cada um dos(as) servidores(as), o qual ficou acordado que seria primeiro realizado uma conversa com os diretores e coordenadores, e posteriormente com os chefes dos núcleos, os quais ficaram responsáveis de relatar aos demais integrantes de seus setores os dados encontrados na pesquisa.

Para subsidiar o PDP-Seti, além do instrumento relativo ao mapeamento das competências e necessidades de desenvolvimento, foi realizado o mapeamento das matrizes de conhecimento de cada um dos setores; as informações desse segundo mapeamento seriam a base para a formulação das trilhas de aprendizagem. Aliás, um ponto importante a se destacar no planejamento estratégico, foi a reflexão sobre os recursos e pessoas disponíveis para tornar real um programa de desenvolvimento; no caso da Seti, como contamos com sete universidades – repleta de profissionais de distintas áreas – e da UVPR⁵, teríamos acesso facilitado à profissionais e recursos computacionais relacionados à educação à distância.

Ademais, como a Seti conta com um número de mais 100 servidores(as), foi necessário a criação de um material para divulgação do PDP-Seti, informando de forma clara e objetiva aos servidores(as), os procedimentos que seriam adotados, a fim de conscientizar

⁵ A UVPR, vinculada à Seti, opera por meio de um consórcio com as universidades estaduais paranaenses para conduzir projetos especiais envolvendo educação mediada por tecnologia. Além disso, estabelece parcerias com secretarias do governo e outras instituições para formação de equipes, oferecendo cursos online de curta duração e outros formatos.

cada um dos setores sobre a importância do programa para a Secretaria e a participação dos mesmos em todas as etapas.

7.2. DIVULGAÇÃO DO PROCESSO – ETAPA 2

É importante que todos os indivíduos da organização conheçam o programa e tenham ciência de todos os procedimentos que serão adotados pela instituição. Nesse sentido, formulamos – com o auxílio do NCS – alguns informes visando explicitar as iniciativas que seriam tomadas, as justificativas para tais procedimentos, os objetivos, isto, sempre ressaltando a importância do engajamento da equipe e correspondência das respostas dos trabalhadores quanto aos questionários e reuniões a serem realizadas. Esta ação, que visa o esclarecimento por meio da divulgação, tem como base a concepção de que as pessoas tendem a valorizar aquilo que conhecem (Rabaglio, 2015, p. 7). Promover a ciência sobre o processo do programa é valorizar o programa!

Na divulgação foi apresentado os seguintes pontos: a) o uso de todos os veículos de comunicação, de modo coerente, criativo e inteligente; b) Envio periódico das informações do projeto, para que os(as) servidores(as) não passem muito tempo sem a informação, e se mantenham motivados; c) O anexo de artigos ou informações que ajude os servidores(as) a compreenderem as etapas do processo de implementação, informando, comunicando, educando e esclarecendo; d) Planejamento objetivo e claro de cada procedimento (mapeamento das competências, levantamento das necessidades, e desenvolvimento de pessoas) e suas respectivas descrições, o quê, para quem, porquê, como, e quando.

As divulgações foram divididas em duas partes: a primeira, uma explicação fazendo um apanhado geral do processo, o mapeamento, identificação das demandas, promoção de ações para o desenvolvimento de pessoas, monitoramento dos resultados das ações. A segunda, uma divulgação tratando especificamente quanto ao Mapeamento das Competências e Necessidades, explicando seu objetivo, como seria aplicado, quando seria aplicado e as questões que seriam abordadas (*Apêndice I*).

O material foi divulgado apenas pelos canais de comunicação. Contudo, sugerimos uma conscientização coletiva através da visita em cada um dos setores, ou então, uma reunião geral com os servidores(as). Também, algumas das divulgações e instrumentos foram formulados utilizando a terminologia “colaborador”; sugerimos a troca por “trabalhador” ou “servidor(as)”, pois o termo “colaborador” deriva de uma lógica perversa neoliberal que tem

como objetivo substituir os conceitos de empregado/operário/relações de trabalho, dificultando a consciência de classe⁶.

7.3. MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS E NECESSIDADES DE DESENVOLVIMENTO – ETAPA 3

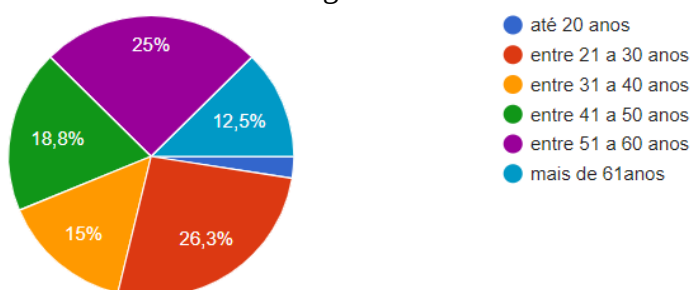
Neste tópico, serão apresentados os dados coletados pelo mapeamento, juntamente com a análise realizada. Os resultados foram sintetizados para não sobrecarregar o trabalho, já que ainda há outros aspectos a serem explanados. Além disso, houve uma alteração na abordagem de construção do PDP-Seti, o que fez com que os resultados do mapeamento fossem arquivados ou utilizados como fonte secundária, sendo as Matrizes de Conhecimento agora a fonte primária. A justificativa para essa substituição será abordada mais adiante.

7.3.1. Análise de dados (dados gerais)

Fizeram parte da pesquisa uma amostra de 80 servidores(as) da Seti, instituição com um total de 109 servidores(as) públicos, distribuídos entre efetivos da própria instituição, efetivos de outras instituições e com cargo na Seti, servidores(as) de provimento comissionado, residentes e estagiários.

Quanto à faixa etária dos participantes, foi possível verificar uma distribuição quase equivalente entre as idades, exceto a população com “até 20 anos” (2,5%); a maioria dos participantes se concentrou entre as faixas etárias de 21 a 30 anos e 51 a 60 anos (figura 1).

Figura 1

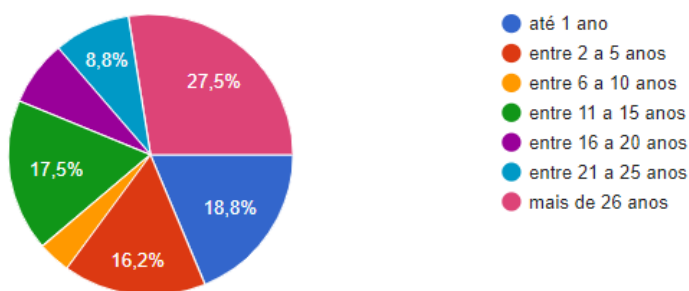


Fonte do autor (*google forms*).

⁶ Cf. SÓLIO, Marlene Branca. Colaborador e Coworking, exemplo de estratégias do discurso neoliberal no século XXI. **Anais do XI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, 2017.

A amostra apresenta um percentual maior de colaboradores novos na instituição, 67,6% (até 1 ano 46,3% e entre 2 a 5 anos 21,3%) em contraposição àqueles que já estão a mais de 5 anos na organização, 32,5%. Os dados exprimem porcentagens maiores de pessoas com mais de 10 anos de experiência no setor público (61,3%), excepcionalmente aqueles com mais de 26 anos (27,5%) (figura 2).

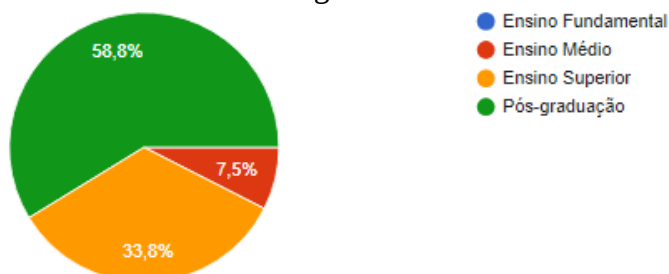
Figura 2



Fonte do autor (google forms).

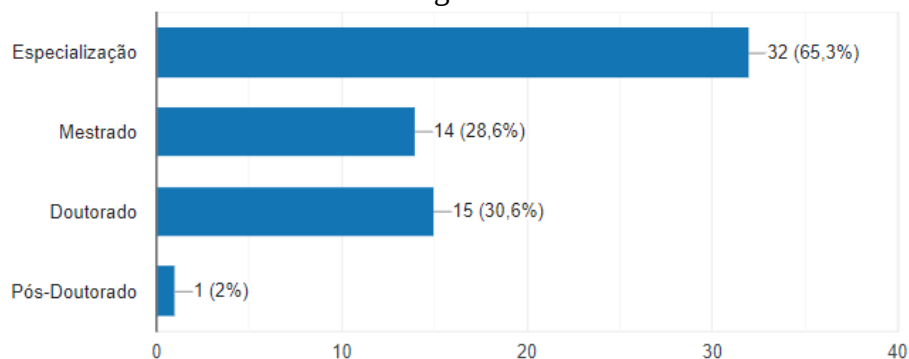
Foi possível evidenciar uma característica quase que geral da população estudada: altos níveis de escolaridade, apenas 7,5% tinham somente a escolaridade até o ensino médio, e 58,8% se enquadravam como pós-graduados (figura 3 e 4).

Figura 3



Fonte do autor (google forms).

Figura 4



Fonte do autor (google forms).

De modo geral, uma parcela significativa dos servidores que participaram da pesquisa demonstrou altos níveis de desenvolvimento relacionados à gestão do tempo, organização dos processos de trabalho e comunicação escrita.

Foi possível observar que, mesmo que os colaboradores tenham apresentado uma compreensão acerca do alinhamento de seus comportamentos em relação ao exercício ético de sua função – Ética, Integridade e Compliance muito bem desenvolvida – o tópico “Legislação dos processos de trabalho” teve poucos índices de desenvolvimento e 50% dos participantes concordaram ou discordaram em partes com a afirmativa “Conheço as leis que regulam as minhas atividades”, o que evidencia certa incoerência: seria possível ser ético sem ter claro conhecimento sobre a legislação dos processos de trabalho?

Nas afirmativas “Em momentos de urgência no trabalho, consigo manter a calma e me reorganizar para executar as tarefas” e “Consigo manejar com facilidade os programas/plataformas/ferramentas digitais que utilizo no trabalho”, embora alcançado porcentagens superiores a 50% de concordo totalmente, quando perguntados sobre o grau de desenvolvimento, 30 pessoas marcaram “Gestão de Crises” como pouco desenvolvida. Em “Habilidades com informatização (tecnologia)”, 22 pessoas marcaram como pouco desenvolvida, o que também demonstra uma inconsistência entre os dados, principalmente em relação à gestão de crises.

Apesar das porcentagens superiores de bem desenvolvida em maioria das competências, será mencionado as competências que apresentaram números significativos (>20 respostas [25% da amostra]) de pouco desenvolvida:

Tabela 2

COMPETÊNCIAS	nº de votos
Legislação dos processos de trabalho	35
Gestão de Crises	30
Metodologias Ágeis	26
Liderança	26
Monitoramento e Gestão de Dados	23
Docência/Instrução	22
Gestão de Projetos	22
Habilidades com informatização/Tecnologia	22
Planejamento Estratégico	20

Fonte do autor.

No referido instrumento, foi elaborada uma questão que apresentava 37 temáticas. Os colaboradores podiam assinalar no máximo 10 itens que “acha que deveriam aprender/conhecer mais”, como podemos observar na lista dos itens mais requisitados aos

menos requisitados, considerando a porcentagem mínima de 30% ($\pm 1/3$ da amostra) dos votos:

1. Administração Pública (53,8%);
2. Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (38,8%);
3. Lei Geral das Universidades (LGU) (38,8%);
4. Direito Administrativo (36,3%);
5. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (36,3%);
6. Governo e Transformação Digital (32,5%);
7. Governança e Gestão de Pessoas (33,8%);
8. Licitações e Contratos (32,5%);
9. Parcerias Público-Privadas (31,3%).

Outros dados inferiores a 30%, mas que também apresentaram porcentagens significativas ($>20\%$):

10. Modernização e Desburocratização (28,7%);
11. Comunicação Institucional (25%);
12. Orçamento e Finanças (27,5%);
13. Contrato de Gestão (23,8%);
14. Redação Oficial (22,5%);
15. Banco de Dados (23,8%);
16. Tecnologia da Informação (21,3%);
17. Planilhas, Redatores de texto, Programas de apresentação de slides (20%).

7.3.2. Sugestões

Quanto ao instrumento “Mapeamento” (*Apêndice II*), segue as seguintes alterações. Exclusão das competências da questão número do Histórico Pessoal e de Trabalho: Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal, Docência e Instrução, Habilidades com informatização (tecnologia) e Criatividade e Inovação na execução do trabalho.

Alterar a escala tipo *Likert* utilizada na questão “1” do Histórico Pessoal e de Trabalho para uma versão numérica de 0 a 5, onde 0 seria “nada desenvolvido” e 5 “muito bem desenvolvida”.

Alterar a escala de tipo *Likert* de concordância utilizadas na questão “3” (de “a” a “o”) do Histórico Pessoal e de Trabalho para a versão “Concordo Totalmente”, “Concordo”, “Não concordo nem discordo”, “Discordo” e “Discordo Totalmente”.

sobre o tópico “Histórico Pessoal e de Trabalho”, sugerimos o acréscimo, na questão 7 e 8, dos itens: Processo Administrativo, *Excel* Avançado, Redatores de texto avançado, Programas de apresentação de slides avançado, Design Gráfico, Linguagem de Programação e

Power BI. E a retirada do item “Planilhas, Redatores de texto, Programas de apresentação de slides”.

Sugerimos que a aplicação do instrumento seja realizada por setores e de modo presencial. Recorremos a este método, pois, a aplicação informatizada de todos ao mesmo tempo, e sem a presença do avaliador, alguns respondentes tiveram dúvidas que não puderam ser sanadas no momento de aplicação. Ademais, houve um atraso do período de respostas, alguns servidores(as) não responderam ou extrapolaram o prazo estipulado pela Equipe Técnica.

7.4. MODIFICAÇÃO DA ABORDAGEM

Após realizado o mapeamento das competências e necessidades, iniciou-se o processo de devolutiva dos resultados e validação das necessidades. Sabe-se que a identificação de uma necessidade de desenvolvimento é uma declaração de um problema de desempenho; seja por falta de conhecimento, habilidade ou atitude, ela acaba por afetar os resultados da organização (Brasil, 2022, p. 5). Entende-se que boa parte do sucesso do treinamento é consagrada pela identificação real dessas necessidades, é o diagnóstico preliminar do que deverá ser feito no treinamento, por isso a importância de uma atenção maior neste momento (Lôpo, 1999, p. 63-66).

Para dar prosseguimento, convocamos a Diretoria, Coordenadoria e Chefes dos Núcleos a uma reunião, o qual apresentamos os resultados e análise da coleta de dados, a fim de realizar uma conversação com o intuito de validar as necessidades de desenvolvimento. Para isso, as reuniões foram divididas em duas, a primeira com os Diretores e Coordenadores, e, posteriormente, apenas com os Chefes de Núcleos.

Inicialmente, nos reunimos com os diretores e coordenadores, onde compartilhamos os dados obtidos por meio do mapeamento. Nosso objetivo era iniciar discussões sobre esses dados e as perspectivas dos diretores e coordenadores, para verificar se as necessidades de desenvolvimento percebidas por eles estavam refletidas de forma precisa nos resultados. No entanto, devido a ambiguidades nas respostas e à insuficiência de dados em certos grupos, os gestores sugeriram uma mudança na abordagem para estruturar as necessidades de desenvolvimento. Propuseram eles mesmos criar uma espécie de Matriz de Conhecimento, identificando as capacitações necessárias para cada setor e integrante.

Diante disso, adotamos uma nova estratégia: os gestores deveriam enviar um documento indicando as necessidades de desenvolvimento de suas equipes, juntamente com

sugestões de conteúdos, temas ou cursos relevantes para suas funções. Contudo, percebemos que as informações fornecidas pelos diretores e coordenadores eram insuficientes para embasar nossas próximas ações, pois muitas delas eram genéricas ou vagas. Diante dessa constatação, decidimos adotar uma nova abordagem. Posteriormente, em nosso encontro com os chefes dos núcleos, além de apresentarmos brevemente os dados do mapeamento, como fizemos com os diretores e coordenadores, informamos que realizaríamos visitas a cada setor, agora com uma nova abordagem.

A nova abordagem adotada pelo autor surge como um "dar-se conta" da potencialidade dos trabalhadores da instituição. Nota-se que, até então, ainda que estivéssemos tentando elaborar um programa próprio à instituição, sem imposições de órgãos privados ou programas já formulados de acordo com outras realidades, nós, da Equipe Técnica, não estávamos ouvindo de forma aberta o que os trabalhadores entendiam como suas competências e necessidades. Assim, recorreremos aos princípios da ACP.

A política organizacional baseada nos princípios da ACP funciona de maneira diametralmente oposta à organização tradicional, pois não visa apenas modificar a última; ao contrário, é fundamentada em princípios e valores diferentes. A ACP é um organismo coletivo, “uma revolução na realização dos propósitos humanos” (Rogers, 1986, p. 106). Segundo Rogers, raramente a ACP se desloca verticalmente dentro da estrutura de uma organização. Nos trabalhos de liderança realizados no Centro de Aconselhamento da Universidade de Chicago, suas práticas não influenciaram toda a administração da universidade, mas apenas o quadro em que ele tinha liberdade para implementar essa filosofia. Todavia, não se trata de uma impossibilidade, desde que a organização esteja aberta a inovações como essa, o que foi o nosso caso (Rogers, 1986, p. 98).

Rogers, em sua obra, referiu-se a uma tendência de construção contínua de complexidade e ordem no universo, a qual ele chamou de “tendência formativa”. Essa tendência evolucionária pode ser observada em todos os níveis do universo, desde microorganismos até seres humanos, cristais e espaços estelares. Ela é evolucionária porque se contrapõe ao processo entrópico de desagregação, buscando maior inter-relação, complexidade e ordem. No nível humano, segundo Fonseca, Rogers denominou essa tendência como “tendência atualizante” (Fonseca, 1986, p. 142). Na facilitação de grupos centrados na pessoa, adotada neste trabalho, Fonseca destaca que um dos aspectos fundamentais da proposta é a disposição pessoal do promotor-facilitador. Este assume “(...) um compromisso radical com a vida, fundamentado na crença na atuação de suas tendências formativas ao nível dos indivíduos humanos e ao nível de seus sistemas sociais” (Fonseca,

1986, p. 146). Assim, sua atitude não é de controle sobre os seres, processos e coisas, mas de interação e vivência com eles, em um fluxo contínuo de construção e desdobramentos a cada instante. Isso não implica uma postura de *laissez-faire*, mas sim uma participação ativa (Fonseca, 1986, p. 147-148):

Como pessoa, pode, então, o facilitador “ouvir” o outro, pessoa, e sentir o grupo e seus fluxos - mesmo quando estes se revelem apenas incipientes - pode ouvir a si, pessoa, estar de posse de suas capacidades no presente, agir e reagir de forma global e integrada, de acordo com a realidade de cada indivíduo incluindo a si próprio, e de acordo com a realidade grupal que o envolve como ser agente e reagente - intuição, consciência, supraconsciência; pensamento, sentimento, ação (Fonseca, 1986, p. 148).

Nas visitas aos setores da Seti (reconhecimento) – mais detalhes sobre a entrevista estão em “Entrevista Semiestruturada” – e nos encontros seguintes na sala da Equipe Técnica (ajuste das informações e validação final), as reuniões ocorreram mais de uma vez e contaram com a presença de mais de uma pessoa do setor, sendo sempre preferível a participação de todos. Neste momento da pesquisa, o pesquisador, em vez de propor itens que seriam interessantes para o desenvolvimento dos trabalhadores, adotou uma postura não-diretiva, acolhendo as demandas. Ao invés de liderar o grupo ou conduzi-lo conforme seu interesse, passou a escutar e compreender os trabalhadores, atuando como facilitador. Buscamos nos aproximar, mesmo que em breves encontros e por um curto período, dos princípios da liderança centrada na pessoa.

Comumente, o líder é visto como uma função ou conjunto de funções atribuídas a um membro individual, que ficará responsável pelo grupo, o 'seu' grupo, assumindo 'autoridade' e 'poder'. Em nossa cultura, a ideia de liderança remete à associação de responsabilidade e autoridade sobre um grupo. Além disso, uma pessoa também pode ser reconhecida como líder devido às suas habilidades ou aptidões, de modo que o líder se define pelo desenvolvimento de determinadas qualidades ou habilidades estereotipadas. Essa lógica de diferenciação — baseada em responsabilidade, autoridade, habilidade e conhecimento, entre outros fatores — confere ao líder uma centralidade; ele é o guia, aquele que direciona o grupo. Nesse cenário, observamos uma atitude comum dos membros em relação ao líder: a dependência (Gordon, 1983, p. 378-379). Isso corrobora a tese de que o papel do líder pode inibir o crescimento dos grupos, uma vez que a dependência impede o comportamento independente. A autoridade, em vez de fomentar comportamentos criativos e construtivos, gera reações passivas. Para que as

pessoas participem livremente em um grupo, elas precisam se sentir seguras, e a liderança tradicional raramente oferece esse tipo de segurança e liberdade (Gordon, 1983, p. 382-383).

De modo diferente, segundo os princípios da ACP, propõe-se um novo conceito de liderança, que deixa de ser uma função atribuída a uma única pessoa para se tornar um atributo do grupo — uma difusão da liderança. Na liderança distribuída, as funções antes centralizadas em uma única pessoa passam a ser desempenhadas coletivamente pelo grupo (Gordon, 1983, p. 380-381). O papel do líder, nessa concepção, é o de facilitador no processo de 'transferência da liderança', exercendo uma função distinta da tradicional, agora focada no grupo, com a intenção de criar “(...) condições necessárias para liberar a capacidade de ajustamento do grupo” (Gordon, 1983, p. 385). O líder, nessa perspectiva, abre mão de suas metas pessoais e direciona sua atenção para o grupo, valorizando “o desenvolvimento da independência e da auto responsabilidade do grupo e a libertação das capacidades potenciais do grupo” (Gordon, 1983, p. 386).

O líder centrado no grupo acredita no valor dos membros do grupo e respeita-os como indivíduos diferentes dele próprio. Não são pessoas para serem usadas, influenciadas ou dirigidas para realizar as metas do líder. Não são pessoas a serem “conduzidas” por alguém com qualidades “superiores” ou valores mais importantes. O líder centrado no grupo vê o grupo ou organização como algo que existe pelos indivíduos que o compõem - um veículo para a expressão de suas personalidades e para a satisfação de suas necessidades (Gordon, 1983, p. 387).

O líder centrado no grupo possui características distintas da liderança tradicional, algumas difíceis de serem descritas, mas fáceis de serem percebidas. Por exemplo, para a criação de uma atmosfera não ameaçadora, é primordial adotar padrões de comportamento que envolvam “calor humano” e empatia. Outra característica é a de “dar atenção”: quando despojado de interesses pessoais e sem a necessidade de que suas ideias sejam aceitas pelo grupo, o líder se concentra em escutar atentamente os membros, respeitando e valorizando suas contribuições. No entanto, não basta que o líder detenha essas características, ele também precisa saber transmiti-las. Por exemplo, não basta ser um bom ouvinte; é necessário também refletir sobre o que foi dito, exercendo a função de compreender os significados e intenções. Sabe-se que as pessoas nem sempre expressam aquilo que realmente têm em mente, e, nesse sentido, o líder tenta entender o significado ou a intenção por trás dos comentários ou comportamentos expressos pelos membros. Além disso, o líder deve conseguir transmitir aceitação de forma genuína, pois, do contrário, isso será percebido como uma técnica superficial. O líder centrado no grupo também parece exercer uma função denominada

“ligação”, que se refere a um esforço em perceber os significados entre os comentários dos grupos, correlacionando as diferentes contribuições (Gordon, 1983, p. 398-411).

A hipótese da teoria da liderança centrada no grupo é que, à medida que o líder adota essas atitudes no desempenho de seu papel, ocorrerá a transferência da liderança: os membros do grupo gradualmente começarão a se comportar uns com os outros de maneira semelhante à forma como o líder interage com eles, promovendo uma espécie de internalização das funções do líder (Gordon, 1983, p. 398-411). Nesse sentido, “o líder mais eficaz é aquele que pode criar as condições pelas quais, na verdade, perderá a liderança” (Gordon, 1983, p. 382).

Notamos que os encontros permitiram não apenas que os trabalhadores de um setor reconhecessem suas próprias competências e demandas, mas também as de seus colegas. Além disso, durante as visitas à sala da Equipe Técnica, onde realizávamos os encontros subsequentes (ajuste das informações e validação final), os trabalhadores puderam observar e aprender sobre os trabalhos de colegas de outros setores, o que provocou uma consciência sistêmica sobre a instituição. Esse último aspecto ocorreu não apenas pelas conversas sobre as competências e necessidades dos setores, mas também pelo fato de que, na sala da Equipe Técnica, após o facilitador coletar alguns dados na etapa de reconhecimento, as informações foram organizadas e dispostas em um mural, permitindo que cada setor pudesse visitar e fazer alterações.

Com as informações validadas por cada um dos setores participantes, foram então elaboradas as matrizes de conhecimento e o programa pedagógico, que será abordado a seguir.

7.5. MATRIZES DE CONHECIMENTO E O PROGRAMA PEDAGÓGICO – ETAPA 4

Após as entrevistas e a validação dos setores, resultou deste processo um documento intitulado *Matrizes de Conhecimento (Anexo III)*, que descreve os conhecimentos de base, intermediários e gerenciais de cada setor, bem como da organização como um todo, daquilo que seria transversal a todos(as) os(as) servidores(as). Com as matrizes estabelecidas, serviu-se de base para elaboração de um programa pedagógico, o qual adotou-se o modelo de *Trilhas de Aprendizagem*. Esse modelo, conforme destacado por Carbone (2018, p. 3-4), está em consonância com as práticas de gestão do conhecimento, promovendo a aprendizagem individual por meio de sistemas de certificação, compartilhamento de conhecimentos e métodos de ensino diversos, como treinamento em serviço, oficinas presenciais e ensino à distância (EaD).

As trilhas de aprendizagem, segundo Lopes e Lima (2019, p. 167), podem ser entendidos da seguinte maneira:

(...) um conjunto sistemático e multimodal de unidades de aprendizagem, contendo diferentes esquemas de navegação, que podem ir desde modelos lineares, prescritivos, passando-se por modelos mais hierárquicos, e chegando-se a modelos em rede, cuja navegação é mais livre, e tendo como propósito o desenvolvimento de competências. Esses esquemas de navegação podem ser personalizados, com base em variáveis como objetivos, perfil do aluno e características de aprendizagem.

As trilhas de aprendizagem têm como proposição responder à complexidade do mundo contemporâneo, integrar o espaço de trabalho com o desenvolvimento de competências, concentrar-se na resolução de problemas, tanto nos resultados de curto quanto de longo prazo e oferecer uma diversidade de opções de desenvolvimento. Elas são caminhos flexíveis e alternativos para o desenvolvimento (Carbone, 2018, p. 15).

Lopes e Lima (2019, p. 173) propõem três categorias de trilhas de aprendizagem: a trilha como modelo a ser seguido, como uma ação e como registro de caminhos percorridos. De acordo com nossa análise, o nosso trabalho se enquadra na segunda categoria, pois, ao apresentar o modelo de trilhas de aprendizagem aos servidores da Seti, procuramos flexibilizar ao usuário a liberdade para decidir sobre qual caminho prefere seguir. Todavia, como indicam os mesmos autores, as trilhas de aprendizagem também podem limitar o processo de ensino. Embora a pré-determinação ofereça vantagens, também acarreta problemas. Ao estabelecer trilhas, é crucial considerar a organização das unidades de aprendizagem, os esquemas de navegação, as restrições e os padrões adotados. Ainda que em nosso caso tenhamos fornecido essa flexibilidade ao usuário de escolher como trilhar, que conteúdo quer aprender, se prefere vídeos, textos, questionários, etc., foi necessário determinar os conteúdos, organizando o repositório virtual de cada um dos setores e também em âmbito organizacional.

O projeto pedagógico foi elaborado por uma das integrantes da Equipe Técnica do PDP-Seti, Gisele Miyoko Onuki. O documento teve como objetivo a oferta de microcredenciais em formação executiva, destinada à qualificação profissional técnica e comportamental dos servidores do SETI. Os percursos/trilhas de aprendizagem visam o desenvolvimento pessoal e profissional, alinhados à administração e gestão pública estadual, promovendo novos conhecimentos, habilidades e técnicas para alcançar a excelência. Oferecidos na modalidade de Educação a Distância (EaD) por meio de uma plataforma virtual personalizada pela UVPR, esses percursos terão cargas horárias variadas, incluindo trilhas

comuns e específicas por setor/atividade. Paralelamente, serão realizados seminários temáticos e cursos avançados presenciais conforme as necessidades de cada setor.

A formação foi estruturada em microcredenciais, focado em competências específicas para apoiar a proficiência profissional, promovendo a aprendizagem ao longo da vida e oferecendo uma formação atualizada e sob demanda. Além das trilhas formativas, seminários temáticos e cursos avançados presenciais serão propostos para expandir a atuação profissional.

O programa pedagógico teve como objetivos específicos:

- a. Promover uma gestão estratégica eficaz da gestão pública, centrada na pessoa;
- b. Propiciar uma visão estratégica de cenários contemporâneos na gestão pública;
- c. Desenvolver habilidades técnicas e comportamentais; o desenvolvimento de metodologias de gestão baseada em indicadores de eficiência, obtenção de resultado e gestão do tempo;
- d. Implementar um modelo de gestão baseado em Transparência, Equidade, Responsabilidade e Compreensão Empática;
- e. Capacitar os servidores para a resolução de problemas de forma ética e sustentável;
- f. Aplicar na gestão pública ferramentas de formação de equipes, desenvolvimento de lideranças e desenvolvimento organizacional;
- g. Associar a estrutura regulatória de cada setor e as demandas emergentes para o desenvolvimento de ações e políticas públicas responsáveis;
- h. Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica da atribuição do servidor quanto à sociedade contemporânea e seus pressupostos sobre comportamentos e formas de desenvolvimento de gestão organizacional;
- i. Desenvolver uma cultura organizacional de engajamento e sustentação de ambientes organizacionais de diversidade, inovação e alta performance.

O programa pedagógico ficou dividido em 5 eixos: “Núcleo Comum Geral”, que seria focado na administração e gestão pública em geral; “Alta Gestão”, focada na competência funcional dos dirigentes/gestores da Seti; “Liderança e Gestão”, focada em habilidades executivas; “Desenvolvimento e Inovação”, focada em competências criativas e técnicas de inovação e criatividade humana e comportamento empreendedor; e por fim, “Por Demanda”, focada nos conhecimentos específicos por setor de atuação (*Anexo IV*).

7.6. EXECUÇÃO DO PROGRAMA – ETAPA 5

Após a apresentação do Programa Pedagógico à equipe da UVPR, ficou decidido que a UVPR seria responsável pela criação da plataforma digital. Os conteúdos educativos seriam produzidos pela própria UVPR, que possui um vasto acervo digital e uma equipe capacitada com recursos para a gravação das aulas. Além disso, foi proposto que, para os conteúdos não disponíveis no repositório da UVPR ou de outros centros formadores, seriam desenvolvidos cursos com a participação dos próprios servidores públicos das IEES e da Seti como educadores.

Em adição, a Equipe Técnica se propôs a organizar um repositório virtual – anexado à plataforma da UVPR – com conteúdo já disponíveis na internet que fazem alusão àquilo que foi constatado na pesquisa de campo, tanto das Matrizes de Conhecimento quanto das Necessidades de Desenvolvimento encontradas no mapeamento. O conteúdo foi retirado de diversos centros formadores e repositórios. Fazem parte do repositório virtual conteúdos como cursos, webinários, artigos acadêmicos, livros, manuais, leis, decretos, resoluções, guias, cartilhas, entre outros. O conteúdo foi organizado especialmente a cada um dos setores e no âmbito organizacional (conteúdo que seriam transversais) e agregado na plataforma virtual do PDP-Seti.

A justificativa da organização do repositório virtual refere-se ao fato que, no momento da pesquisa de campo, foi constatado que a maioria dos setores entrevistados (15), apenas dois possuía um compilado de cursos e instruções, um protocolo informal que partiu do próprio setor como tentativa de integrar o novo trabalhador as atividades as quais o setor e a organização são responsáveis. O processo de integração envolve não apenas a familiarização dos novos servidores com suas responsabilidades e rotinas, mas também exige que eles compreendam o contexto mais amplo em que suas funções se inserem. A integração eficaz de novos servidores vai além da simples introdução ao ambiente de trabalho, ela exige um entendimento profundo das políticas públicas, regulamentações, metodologias de trabalho e cultura organizacional da Secretaria. Em vista de tornar a iniciativa dos dois setores um protocolo formal e uniforme a todos os outros setores, a fim de, também, reduzir o tempo de adaptação do novo servidor, fortalecer a cultura organizacional, e tornar o acesso mais rápido e fácil quanto à compreensão do papel e função do setor e órgão público, visto que, quando novos servidores chegam, muitas vezes não têm um entendimento claro do que o órgão faz ou das responsabilidades específicas do setor em que irão trabalhar.

Em resumo, a criação e organização desse repositório não apenas facilitam a integração dos novos servidores, mas também fortalecem a estrutura e a eficiência da Secretaria como um todo. Isso promove um ambiente de trabalho mais informado, coeso e produtivo, além de garantir que todos os servidores, novos ou veteranos, tenham uma compreensão clara e uniforme das políticas, procedimentos e objetivos estratégicos da Secretaria.

7.6.1. Monitoramento

Ainda que conste formações presenciais no plano do PDP-Seti, nosso trabalho permanece focado na educação online. Esta modalidade permite um acesso mais amplo a diversos recursos multimídia. Desse modo, diante da era da informação e do crescente uso da educação online, é essencial, como aponta Bruno (2022, p. 15), considerar não apenas o conhecimento, mas também sua certificação. Nesse contexto, surge a necessidade de aprendizagens e certificações rápidas, como é o caso da microaprendizagem e das microcredenciais, que foram utilizadas em nossa formação.

A certificação digital apoiada na microaprendizagem, uma vez que representam aquisições de competências específicas, cada microcredencial simboliza uma conquista diferente, e a expectativa é que o estudante tenha sua própria coleção de microcredenciais, refletindo sua trajetória de aprendizagem de acordo com os temas mais significativos para ele. Ao mesmo tempo, essa coleção deve ser reconhecida por outros atores fora do contexto acadêmico, como empregadores, por exemplo (Bruno, 2022, p. 17).

As microcredenciais são artefatos digitais que representam a aquisição de uma competência específica ou conquista, por meio de certificações portáteis e verificáveis, emitidas sob um padrão global. Referem-se a porções específicas de conhecimento, associadas a uma competência ou objetivo educacional (Bruno, 2022, p. 20), oferecendo uma forma flexível e direcionada de ajudar as pessoas a desenvolver os conhecimentos, competências e habilidades necessárias para seu desenvolvimento pessoal e profissional (European Commision, 2022). Portanto, estão relacionadas às estratégias de microaprendizagem, que envolve um escopo bem delimitado de aprendizado, geralmente associado a atividades práticas de curto prazo (Bruno, 2022, p. 17).

Há vários anos as microcredenciais têm sido utilizadas em diversos países e setores da educação e formação. Elas desempenham um papel importante na certificação de cursos de Tecnologia da Informação e no desenvolvimento profissional de trabalhadores da saúde. Na

Irlanda, por exemplo, são concedidas há mais de 20 anos em áreas como o ensino universitário. Mais recentemente, as microcredenciais proliferaram em toda a Europa e agora são oferecidas em vários níveis no ensino e formação profissional, tanto público quanto privado (CEDEFOP, 2022, p. 1).

Por fim, a descrição da implementação do programa se encerra aqui. O projeto piloto será apresentado ao final da residência, após a conclusão do trabalho de curso. Por essa razão, não houve tempo para uma análise dos impactos do PDP-Seti em execução na vida dos trabalhadores, sendo possível analisar apenas o processo e suas repercussões.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo faremos uma recapitulação das atividades e observações realizadas durante a implementação do projeto piloto PDP-Seti, incluindo aspectos da experiência pessoal do autor e de seus colegas da Equipe Técnica. Embora nosso objetivo não tenha sido avaliar a efetividade do programa, mas sim documentar sua implementação, e considerando que o programa ainda está em fase de execução, algumas observações e análises preliminares podem ser feitas com base nas experiências e nos dados coletados até o momento.

No início do trabalho, destacamos que nosso projeto surgiu de uma demanda institucional, solicitada diretamente pela diretoria da Seti. Ao nos aprofundarmos no tema “programa de desenvolvimento humano”, encontramos uma ampla variedade de conteúdos sobre gestão de pessoas no setor público. No entanto, não identificamos estudos que descrevessem o processo de implementação passo a passo em uma instituição pública. Considerando as particularidades do setor público em contraste com as instituições privadas, nosso programa procurou incorporar temas de desenvolvimento indicados pelo PNDP e pelos centros formadores do governo federal e estadual. Além disso, desenvolvemos um instrumento para mapear as competências existentes na Seti e identificar as necessidades de desenvolvimento.

Conforme o programa avançava, observamos – especialmente durante a fase de devolutiva dos dados coletados pelo mapeamento – que era necessário adaptar ainda mais o nosso programa às necessidades e realidades específicas das pessoas. E ainda, observamos que, ao oferecer aos participantes uma maior abertura para expressarem suas opiniões livremente, em vez de utilizar apenas formulários com opções pré-definidas, conseguimos coletar uma quantidade significativamente maior de dados, e identificar aspectos não previamente considerados. O mapeamento inicial forneceu informações valiosas; contudo,

estas se mostraram insuficientes para a formulação completa de um programa de desenvolvimento de pessoas.

Com base nessas constatações, optou-se por uma abordagem não-diretiva, centrada no grupo, promovendo a construção colaborativa do projeto conforme as informações e sugestões apresentadas pelos participantes durante as entrevistas. Esta metodologia permitiu a elaboração de um programa mais rico e preciso às necessidades destacadas pelos servidores ao longo do processo. Este enfoque ressalta a importância de uma gestão de pessoas colaborativa e centrada na pessoa, valorizando as contribuições de todos os envolvidos para a criação de um programa mais eficaz quanto ao desenvolvimento humano.

Além disso, a adoção dessa metodologia não apenas aprimorou a coleta de dados, mas também aumentou o engajamento e a motivação dos participantes, que se sentiram ouvidos e valorizados. Em contraposição à abordagem anterior, que, na etapa de devolutiva, na qual foram apresentadas as necessidades de desenvolvimento, se mostrou insuficiente na perspectiva dos participantes.

Durante a implementação do programa, dois obstáculos significativos se destacaram: a falta de referências bibliográficas práticas para a implementação de programas de desenvolvimento humano em órgãos públicos e a necessidade de adaptar o conteúdo do programa às particularidades de cada setor e ambiente organizacional. Apesar desses desafios, a flexibilidade do programa permitiu ajustes em tempo real, e a colaboração dos servidores facilitou o processo de adaptação. Existe um terceiro elemento que não estava presente em nossa situação, mas que consideramos ser crucial para o sucesso do programa: o centro formador. Nem todas as instituições possuem centros formadores internos ou recursos financeiros suficientes para adquirir um programa educacional externo que abranja todos os elementos requeridos. Portanto, é essencial considerar essa questão durante o planejamento do programa.

A abordagem centrada no grupo permitiu uma melhor compreensão das reais necessidades de desenvolvimento, contribuindo para a criação de um programa mais alinhado às expectativas e demandas da equipe. Durante as reuniões e entrevistas, os servidores expressaram suas opiniões e sugestões, o que foi fundamental para a construção das Matrizes de Conhecimento e do Programa Pedagógico.

Outro aspecto importante foi a adaptação do conceito de GP, substituindo a tradicional noção de Recursos Humanos por uma abordagem centrada na pessoa, ou melhor, uma administração centrada na pessoa. Esta perspectiva enfatiza o valor das pessoas como indivíduos e não apenas como recursos a serem utilizados pela organização. A experiência da

Equipe Técnica mostrou que esta mudança de perspectiva foi bem recebida pelos servidores, que se sentiram mais valorizados e engajados no processo.

Apesar de não ser nosso objetivo avaliar a efetividade final do programa, algumas impressões preliminares indicam um impacto positivo na motivação e no engajamento dos servidores. A participação ativa e a valorização do desenvolvimento humano são aspectos que já demonstram benefícios na dinâmica organizacional. No entanto, reconhecemos que uma análise mais aprofundada e de longo prazo será necessária para determinar a real eficácia do programa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à escassez de estudos comparativos existentes, torna-se inviável para o pesquisador realizar uma análise direta do programa em questão em relação a outros programas semelhantes. A literatura acadêmica e técnica consultada durante a pesquisa revelou uma lacuna significativa nessa área específica, com poucos estudos que abordam a implementação de programas de desenvolvimento de pessoas em contextos semelhantes ao investigado. Portanto, a ausência de dados comparativos limita a capacidade do pesquisador de avaliar o desempenho e a eficácia do programa em relação a outros existentes.

Diante disso, para indivíduos ou organizações que almejam iniciar um programa de desenvolvimento humano do zero, personalizado para atender às necessidades específicas da organização e dos trabalhadores, adotando uma abordagem colaborativa de gestão de pessoas, os resultados previamente apresentados podem ser utilizados como ponto de referência ou destacados como áreas de foco para pesquisas futuras. Essas descobertas oferecem questionamentos valiosos sobre os desafios e benefícios associados à implementação de programas de desenvolvimento humano em contextos organizacionais, fornecendo uma base para a formulação de estratégias e abordagens mais eficazes. Com base nisso, apresentamos algumas proposições a serem investigadas:

- a. A participação ativa dos servidores na identificação de necessidades de desenvolvimento promove uma maior relevância e alinhamento do programa com as demandas reais.
- b. A elaboração de um programa de desenvolvimento de pessoas, baseado nas necessidades reais dos trabalhadores e da instituição, requer uma abordagem coletiva e centrada no grupo.

- c. A adoção de uma abordagem centrada no grupo na construção do programa de desenvolvimento humano permite maior autonomia e liberdade aos trabalhadores na definição de suas próprias necessidades, o reflete no engajamento para com o programa.
- d. A adoção de uma administração centrada na pessoa, que reconhece o poder pessoal de cada trabalhador, seja para identificar suas próprias necessidades ou para a escolha de como prefere se desenvolver, promove um maior engajamento no desenvolvimento humano, sob o aspecto do desenvolvimento pessoal.
- e. A abordagem não-diretiva na coleta de dados durante a implementação de programas de desenvolvimento humano em instituições públicas resulta em maior quantidade e qualidade de informações, comparada a métodos mais estruturados.
- f. Enquanto a gestão privada foca no desempenho econômico e na competitividade, a gestão pública, ainda que orientada pelo interesse público, parece mais compatível com os princípios da administração centrada na pessoa. Isso permite um ambiente mais fecundo para o desenvolvimento dessa abordagem, que está a serviço das pessoas e do público, e não das necessidades da empresa e proprietário(s).

Ao concluir esta pesquisa, percebemos que nossa prática reflete um movimento de mudança significativa na gestão de pessoas no setor público. Ao adotarmos uma abordagem metodológica não-diretiva, colaborativa e centrada nas necessidades dos servidores – isto é claro, sem deixar de considerar as da organização –, contribuímos para uma mudança de perspectiva que valoriza a participação ativa dos trabalhadores e reconhece sua capacidade de contribuir para o planejamento das ações de desenvolvimento humano. Tal empenho, sugere uma ruptura com as práticas tradicionais de Recursos Humanos, priorizando uma visão mais humanista e ao mesmo tempo enfatiza a participação ativa dos servidores na definição das políticas e programas de desenvolvimento. Isso representa uma mudança de perspectiva, na qual os trabalhadores são reconhecidos como agentes ativos na construção de soluções que atendam às suas próprias necessidades.

Dessa forma, o título escolhido reflete não apenas uma descrição do trabalho realizado, mas também uma visão de futuro para a gestão de pessoas no setor público, pautada pela valorização do ser humano e pela construção conjunta de soluções, sob um modelo de gestão centrado nas necessidades e realidade do trabalhador e da organização.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Nayara F. Macedo de Medeiros. Distribuição de cargos, contexto político e presidencialismo brasileiro: Uma análise institucional do sistema de livre provimento.

Revista Opinião Pública, v. 28, n. 3, 2022. Disponível em:

<https://www.cesop.unicamp.br/por/opiniao_publica/artigo/749>. Acesso em: 27 maio 2024.

BANDEIRA, E. L.; ARRUDA, H. R.; CABRAL, A. de C. e SANTOS, S. M. dos. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Rev. Pensamento contemporâneo em administração**, v. 11, n. 4, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11326>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, Edição revista e ampliada, 2011.

BASTOS, Rosária Cal e LORETO, Maria das Dores Saraiva de. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: Um ensaio teórico. **Rev. de gestão e secretariado**, v. 14, n. 9, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664>>. Acesso em: 23 mar. 2024.

BRASIL. Política nacional de desenvolvimento de pessoas (PNDP). **Portal do servidor**, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/informe-anual-de-aco-es-implementadas-para-a-politica-nacional-de-desenvolvimento-de-pessoas-2021>>. Acesso em: 5 maio 2024.

_____. **Guia para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), Brasília, 2022.

_____. **Gestão do conhecimento no setor público**. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2021.

_____. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro**. Escola Nacional de Administração Pública, 2020a. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>>. Acesso em: 14 maio 2024.

_____. **Competências transversais de um setor público de alto desempenho**. Escola Nacional de Administração Pública, 2020b. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663>>. Acesso em: 27 fev. 2024.

_____. **Gestão por competências**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2019a.

_____. **Política nacional de desenvolvimento de pessoas da administração pública**. Secretaria-Geral, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019b. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 2 maio 2024.

_____. **Gestão por competências: Apostila**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2015.

_____. **Regime jurídico dos servidores públicos civis**. Casa Civil, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 24 jun. 2024.

_____. **Constituição Federal do Brasil**. Casa Civil, 1988. Disponível em:

<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 mar. 2024.

BRUNO, Maria Luiz Panza. Tendências emergentes na certificação da aprendizagem e das competências digitais: Estudo de boas práticas. **Dissertação de Mestrado** (Universidade Aberta), 2022. Disponível em: <<https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/11981>>. Acesso em: 13 maio 2024.

CARBONE, Pedro Paulo. Trilhas de aprendizagem por competências no setor público. *In*: Brasil. **Seminário de gestão de pessoas: Trilhas de aprendizagem por competências no setor público**. ENAP, Seminários Nacionais, 2018. Disponível em:

<<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3417?mode=full>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

CEDEFOP. **Nota informativa: As microcredenciais estão a ganhar importância?** Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 2022.

CHADID, Ronaldo. Função de confiança e cargo comissionado: Necessidade e importância na estrutura organizacional estatal. **Revista Controle**, v. 14, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/331>>. Acesso em: 25 maio 2024.

CHAGAS, R. A. C.; RIBEIRO, N. M. e COSTA. Trilhas de aprendizagem, metodologias ativas e ágeis para o autodesenvolvimento. **Olhares e Trilhas**, v. 23, n. 3, 2021. Disponível: <<https://seer.ufu.br/index.php/olharestrilhas/article/view/59933>>. Acesso em: 29 abr. 2024.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. de Adm. Pública**, 42(5), 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXcJLnFHVxsqPbgCWckQ/?format=html#ModalTutors>>. Acesso em: 5 maio 2024.

EUROPEAN COMMISSION. Uma abordagem europeia das microcredenciais. **European Education Area: Quality education and training for all**, 2022. Disponível em: <<https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/micro-credentials>>. Acesso em: 25 maio 2024.

FONSECA, Afonso Henrique L. da. **Instituição, poder e vida ou da transação fascinada com a vida**. *In* ROGERS, Carl R.; WOOD, John K.; O'HARA, Maureen Miller e FONSECA, Afonso Henrique L. da. (1983). *Em busca de vida: Da terapia centrada no cliente à abordagem centrada na pessoa*. São Paulo: Summus, 1983.

FRANÇA, Phillip Gil. Concretização dos princípios constitucionais da administração pública no exercício do serviço público. **História, debates e tendências**, v. 15, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://seer.upf.br/index.php/rhdt/article/view/5280>>. Acesso em: 4 mar. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Thomas. **Liderança e administração centradas no grupo**. In ROGERS, Carl R.; WOOD, John K.; O'HARA, Maureen Miller e FONSECA, Afonso Henrique L. da. (1983). Em busca de vida: Da terapia centrada no cliente à abordagem centrada na pessoa. São Paulo: Summus, 1983.

LEITE, Leonardo Queiroz. Administração pública no Brasil: As reformas administrativas do DASP e do Decreto-Lei n.º 200 em perspectiva comparada. **Rev. Bras. de Hist. e Ciênc. Soci.**, v. 13, n. 27, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/13073>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

LIRA, Jandmara de Oliveira Lima e CAVALCANTE, Keliane de Oliveira. Gestão por competências nas instituições públicas. In: SILVA, Anielson Barbosa da. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras**. João Pessoa: Editora UFPB, 2ª. ed., 2021.

LOPES, André Vaz e VIEIRA, Diego Mota. A institucionalização da ocupação dos cargos públicos no Brasil: Uma história de poder, status e controle. **VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2021. Disponível em: <<https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/21>>. Acesso em: 18 abr. 2024.

LOPES, P. e LIMA, G. A. Estratégias de Organização, Representação e Gestão de Trilhas de Aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 165-195, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pci/a/9sY8wHY966VgpgqJpyLT5Md/#ModalHowcite>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

LÔPO, S. S. Levantamento de necessidade de treinamento: Estudo de caso na Petrobras. **Dissertação de Mestrado** (Fundação Getúlio Vargas), Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/8814676e-1512-4cc7-bd81-91674cbadf0b/full>>.

MARTINS, M. A. da S. Cargos em comissão na administração pública. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, vol. 13, nº 1, 2015. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167549>>. Acesso em: 5 abr. 2024.

OLIVEIRA, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público**. Brasília: UFSC, CAPES: UAB, 2ª ed., 2016.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: As bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, 28 (2), 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/his/a/9k9RDYV5Jsx8N48tx7hC8vr/?lang=pt>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

PARANÁ. **Quadro próprio do poder executivo do Estado do Paraná**. Casa Civil, Lei nº 13.666 de 05 de julho de 2022. Disponível em: <<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=6382&indice=1&totalRegistros=1&dt=30.0.2024.16.24.17.829>>. Acesso em: 18 abr. 2024.

_____. **Manual do Servidor: Manual de orientações funcionais**. Secretária de Estado da Administração e da Previdência (Seap), 2014.

_____. **Programa de Residência Técnica.** Casa Civil, lei nº 20.086 de 18 de dezembro de 2019. Disponível em:

<<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=230282&indice=1&totalRegistros=1&dt=6.4.2022.13.41.1.997>>. Acesso em: 18 abr. 2024.

_____. **Constituição do Estado do Paraná.** Casa Civil, nº 3.116 de 5 de outubro de 1989. Disponível em:

<<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/listarAtosAno.do?action=iniciarProcesso&tipoAto=10&orgaoUnidade=1100&retiraLista=true&site=1>>. Acesso em: 18 abr. 2024.

_____. **Regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do Estado do Paraná.** Casa Civil, Lei nº 6.174 de 16 de novembro de 1970. Disponível em:

<<https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=10297&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 7 jun. 2024.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** RJ: Qualitymark Editora, 2015.

ROGERS, Carl Ransom. (1977). **Sobre o poder pessoal.** São Paulo: Martins Fontes, 2ª ed., 1986.

SILVA ANIELSON, Barbosa e HONÓRIO, José Bezerra. Plano de desenvolvimento por competências. In: SILVA ANIELSON, Barbosa. **Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras.** João Pessoa: Editora UFPB, 2ª. ed., 2021.

SILVA CARLOS, G. C. da. e SANTOS, E. P. dos e FILHO, H. P. C. A gestão de pessoas no setor público: Uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo. **Rev. multidisciplinar e de psicologia**, vol. 13, n. 45, 2019. Disponível em:

<<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1768>>. Acesso em: 26 maio 2024.

SILVA FRANCIELLE, Molon da; MELLO, S. P. T. de e TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: Um estudo preliminar das construções. **Rev. Adm.**, v. 6, n. 4, 2013a. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273429846005>>. Acesso em: 9 mar. 2024.

_____. A implantação da gestão por competências: Práticas e resistências no setor público. **Rev. eletrônica de administração e turismo**, vol. 2, n. 1, 2013b. Disponível em:

<<https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>>. Acesso em: 20 mar. 2024.

APÊNDICE I – DIVULGAÇÃO

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O Programa de Desenvolvimento de Pessoas (PDP 2023-2024) da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI) visa à implementação de ações que **qualifiquem os servidores do órgão**, prevendo o estabelecimento de estratégias, diretrizes e recomendações para o adequado funcionamento da Seti quanto às políticas do Estado.



OBJETIVOS

Formar
Desenvolver
Treinar os servidores

Construir uma
identidade institucional
vinculada às
competências da SETI

Consolidar a Seti como
protagonista na difusão de
conhecimento



CAPACITAÇÃO

Cursos de curta duração, treinamentos, cursos de aperfeiçoamento profissional, webinars, palestras, seminários e grupos de estudo.



ETAPAS



Mapear as
competências
existentes na SETI



Identificar as
necessidades de
desenvolvimento



Promover ações para
desenvolver habilidades
dos servidores



Monitorar os resultados
por meio de avaliações
de desempenho



Acompanhar e divulgar
os resultados do PDP-
-SETI 23/24

O PDP-SETI 23/24 considera as diretrizes emanadas da Escola de Gestão do Paraná e do Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), proposto pela Secretaria de Estado da Administração e da Previdência (SEAP), que é responsável pelo alinhamento das ações de formação e desenvolvimento dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS



MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Para realizar o mapeamento das competências e identificar as necessidades de desenvolvimento, foi elaborado um instrumento de pesquisa que busca identificar as competências de cada um dos servidores. Um dos objetivos é utilizar os recursos humanos internos para o treinamento e desenvolvimento dos demais colaboradores, de modo a auxiliar o alcance dos objetivos estabelecidos no Plano Plurianual.



FORMULÁRIO

O instrumento será aplicado por meio do Google Forms. Todos os colaboradores da Seti deverão participar deste processo, tendo como prazo o período de uma semana para responder o questionário.



Questões relacionadas à experiência acadêmica, profissional e outras atividades



O tempo médio para o preenchimento das respostas é de 15 minutos

Acesse o formulário [AQUI](#)



APÊNDICE II – MAPEAMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

Você, servidora(o) da Secretaria Estadual da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Seti), está sendo convidada(o) a participar de uma **pesquisa de mapeamento de competências**. Fazem parte da pesquisa questões relacionadas à experiência acadêmica, profissional, e outras atividades.

A sua participação contribuirá para a identificação dos impactos da gestão estratégica na vida do servidor-Seti, auxiliando no planejamento de um manejo de ações em vista do desenvolvimento adequado da organização.

() Sim. Autorizo, de forma, livre, expresso e consciente, a Seti, a realizar o tratamento de meus dados pessoais para as finalidades estabelecidas, de acordo com as disposições da Lei Federal nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.

() Não autorizo.

Prezado trabalhador, esse formulário tem como finalidade a investigação das diversas competências existentes em cada servidor da Seti, como também, busca a identificação dos déficits de competências na execução de determinados trabalhos.

A sua resposta é de extrema importância para nós, pois irá nos ajudar a verificar e analisar as possibilidades da criação de um plano de desenvolvimento de competências da Seti.

Atente-se a cada questão e suas respectivas alternativas, cada resposta pode, posteriormente, influenciar na análise dos dados.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

NOME COMPLETO: _____

1. Faixa etária:

- () até 20 anos
- () entre 21 a 30 anos
- () entre 31 a 40 anos
- () entre 41 a 50 anos
- () entre 51 a 60 anos
- () mais de 61 anos

2. Tempo de experiência profissional no setor público:

- () até 1 ano
- () entre 2 a 5 anos
- () entre 6 a 10 anos
- () entre 11 a 15 anos
- () entre 16 a 20 anos
- () entre 21 a 25 anos
- () mais de 26 anos

3. Tempo de serviço na Seti:

- () até 1 ano () entre 2 a 5 anos () entre 6 a 10 anos () mais de 11 anos

4. Tipo de vínculo com a Seti:

- () Estatutário
- () Comissionado
- () Estagiário
- () Residente
- () Outro: _____

5. Trabalho:

- () Presencial () À distância () Híbrido

6. Setor/Área em que trabalha na Seti:

- ☐ Assessoria de Relações Institucionais e de Cooperação Internacional - ARCI
☐ Assessoria Técnica - AT
☐ Conselho Paranaense de Ciência e Tecnologia - CCT Paraná
☐ Coordenação de Ensino Superior, Pesquisa e Extensão - CES
☐ Coordenação de Gestão - CG
☐ Coordenação de Integração Institucional - CII
☐ Conselho Estadual de Distribuição de Cadáveres do Paraná - CEDC Paraná
☐ Coordenação de Ciência e Tecnologia - CCT
☐ Diretor de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - DCTE
☐ Diretoria de Gestão Estratégica - DGE
☐ Diretoria Geral - DG
☐ Gabinete do Secretário - GS
☐ Núcleo Administrativo Setorial - NAS
☐ Núcleo de Comunicação Setorial - NCS
☐ Núcleo Fazendário Setorial - NFS
☐ Núcleo de Integridade e Compliance Setorial - NICS
☐ Núcleo de Planejamento Setorial - NPS
☐ Núcleo de Recursos Humanos Setorial - NRHS
☐ Unidade Executiva do Fundo Paraná - UEF
☐ TI
☐ Outro: _____

7. Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Ensino Superior

*Curso/Ano de conclusão (ex: FISIOTERAPIA/2019): _____

*Tema/Assunto da sua Monografia: _____

Apenas para aqueles com Pós-graduação:

Tema/Assunto da Especialização: _____

Tema/Assunto da Dissertação de Mestrado: _____

Tema/Assunto da Tese de Doutorado: _____

Tema/Assunto do Pós-doutorado: _____

8. Apenas para aqueles com Ensino Superior.

Durante a sua formação, teve que realizar algum tipo de Estágio? Se sim, descreva o local e área do conhecimento (ex.: CRAS/ASSISTÊNCIA SOCIAL):

9. Está fazendo algum curso no momento? Se sim, qual?

HISTÓRICO PESSOAL E DE TRABALHO

Esta etapa do formulário, tem como foco conhecer um pouco mais sobre as suas experiências antes de sua entrada na Seti, investigando as competências desenvolvidas no percurso de sua carreira, as competências almejadas e, também, identificando necessidades de desenvolvimento profissional.

1. Dentre as competências a seguir, qual seria o seu grau de desenvolvimento? **Certifique-se de ter respondido todas!** Para responder, utilize a seguinte escala: (1) *Nada desenvolvida*; (2) *Pouco desenvolvida*; (3) *Bem desenvolvida*; (4) *Muito bem desenvolvida*.

- | | |
|--|--|
| ☐ Autoconhecimento e Desenvolvimento Pessoal | ☐ Comunicação Escrita |
| ☐ Comunicação Verbal | ☐ Cooperação/Trabalho em Equipe |
| ☐ Criatividade e Inovação na execução do trabalho | ☐ Docência/Instrução |
| ☐ Ética, Integridade e <i>Compliance</i> | ☐ Gestão com base nos resultados |
| ☐ Gestão de Crises | ☐ Gestão do Tempo |
| ☐ Gestão de Projetos | ☐ Habilidades com informatização (tecnologia) |
| ☐ Legislação dos processos de trabalho | ☐ Liderança |
| ☐ Metodologias Ágeis | ☐ Monitoramento e Gestão de Dados |
| ☐ Organização dos processos de trabalho | ☐ Planejamento Estratégico |
| ☐ Relacionamento Interpessoal | ☐ Solução de Conflitos/Mediação |
| ☐ Outras: _____ | |

2. Dentre as competências que foram assinaladas como *bem desenvolvida* ou *muito bem desenvolvida*, gostaríamos de saber: você se sentiria à vontade para disseminar conhecimento aos outros servidores da Seti? ☐ Sim ☐ Não ☐ Talvez

3. A seguir, será apresentado uma série de afirmativas. Você deverá responder com seu grau de concordância. **Certifique-se de ter respondido todas!** Para responder, utilize a seguinte escala: *Concordo Totalmente*; *Concordo Parcialmente*; *Não concordo nem discordo*; *Discordo Parcialmente*; *Discordo totalmente*.

a) Nos últimos tempos sinto como se não estivesse me desenvolvendo profissionalmente.

- ☐ Concordo Totalmente;
☐ Concordo Parcialmente;
☐ Não concordo nem discordo;
☐ Discordo Parcialmente;
☐ Discordo totalmente.

[A escala tipo Likert se repete em todas as alternativas seguintes]

b) Não sou compreendida(o) quando tento me comunicar com meus colegas de trabalho.

c) Tenho criado estratégias para potencializar os resultados e facilitar o trabalho.

d) Sinto certa dificuldade de me relacionar com os colegas de trabalho.

e) Consigo reconhecer os meus pontos fortes e fracos.

f) Tenho dificuldades de organizar as minhas atividades de trabalho.

g) Acredito que procurar diferentes formas de lidar com um processo de trabalho pode demandar muito tempo, por isso, prefiro utilizar os métodos já conhecidos.

h) Conheço as leis que regulam as minhas atividades.

i) Tenho dificuldades de produzir textos claros e objetivos.

j) Considero que tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

k) Tenho dificuldades em finalizar os meus serviços dentro do prazo.

4) Em certos momentos tenho dúvidas se meus comportamentos estão alinhados aos valores éticos que norteiam o exercício da função pública.

m) Consigo manejar com facilidade os programas/plataformas/ferramentas digitais que utilizo no trabalho.

n) Em momentos de urgência no trabalho, consigo manter a calma e me reorganizar para executar as tarefas.

o) Sinto-me à vontade para ensinar aos outros.

5. No momento, há algum curso (curta, média ou longa duração) que você pretende iniciar?

6. Você tem realizado algum tipo de trabalho voluntário? Se sim, qual/quais? (ex.: Doutores da Alegria no Hospital; Médicos de Rua; Coordenador de grupos de igreja; Professor voluntário):

7. Você tem preservado algum momento para outras atividades? Se sim, qual/quais?

- | | | |
|--|----------------------------------|---|
| ☐ Cinema | ☐ Música | ☐ Fotografia |
| ☐ Esportes | ☐ Escrita | ☐ Bares ou Restaurantes |
| ☐ Leitura | ☐ Viagem | ☐ Aprendendo/aperfeiçoando idiomas |
| ☐ Religião/Espiritualidade | ☐ Família | |
| ☐ Outros: _____ | | |
| ☐ Não tenho preservado um tempo | | |

8. Dentre os itens a seguir, quais você acha que deveria aprender/conhecer mais? Considere **NO MÁXIMO 10 ITENS**.

- | | |
|--|---|
| ☐ Administração Pública | ☐ Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação |
| ☐ Aposentadoria e Previdência | ☐ Modernização e Desburocratização |
| ☐ Atendimento ao Público | ☐ Orçamento e Finanças |
| ☐ Auditoria | ☐ Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação |
| ☐ Avaliação de Desempenho | ☐ Parcerias Público-Privadas |
| ☐ Banco de Dados | ☐ Redação Oficial |
| ☐ Cidadania | ☐ Reforma Administrativa |
| ☐ Combate à corrupção | ☐ Relações de Trabalho no Setor Público |
| ☐ Comunicação Institucional | ☐ Planilhas, Redatores de texto, Programas de apresentação de slides |
| ☐ Concessão de Serviços Públicos | ☐ Tecnologia da Informação |
| ☐ Contabilidade Pública | ☐ Terceiro Setor - ONG's - OSCIP |
| ☐ Contrato de Gestão | ☐ Terceirização |
| ☐ Cooperação Internacional | ☐ Transparência, Controle e Participação |
| ☐ Direito Administrativo | |
| ☐ Direito Constitucional | |
| ☐ Empresa Pública | |
| ☐ Ética no Setor Público | |
| ☐ Experiência e Satisfação do Usuário | |
| ☐ Governança e Gestão de Pessoas | |
| ☐ Governo e Transformação Digital | |
| ☐ Lei Geral das Universidade (LGU) | |
| ☐ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) | |
| ☐ Licitações e Contratos | |
| ☐ Logística e Compras Públicas | |
| ☐ Outros: _____ | |
| ☐ Nenhum | |

9. Dentre os itens a seguir, considerando apenas aqueles **que você já compreende bem**, qual deles você se sente à vontade para disseminar conhecimento aos demais servidores da Seti?

- | | |
|--|--|
| ☐ Administração Pública | ☐ Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação |
| ☐ Aposentadoria e Previdência | ☐ Modernização e Desburocratização |
| ☐ Atendimento ao Público | ☐ Orçamento e Finanças |
| ☐ Auditoria | ☐ Ouvidoria e Lei de Acesso à Informação |
| ☐ Avaliação de Desempenho | ☐ Parcerias Público-Privadas |

- | | |
|--|---|
| ☐ Banco de Dados | ☐ Redação Oficial |
| ☐ Cidadania | ☐ Reforma Administrativa |
| ☐ Combate à corrupção | ☐ Relações de Trabalho no Setor Público |
| ☐ Comunicação Institucional | ☐ Planilhas, Redatores de texto, Programas de apresentação de slides |
| ☐ Concessão de Serviços Públicos | ☐ Tecnologia da Informação |
| ☐ Contabilidade Pública | ☐ Terceiro Setor - ONG's - OSCIP |
| ☐ Contrato de Gestão | ☐ Terceirização |
| ☐ Cooperação Internacional | ☐ Transparência, Controle e Participação |
| ☐ Direito Administrativo | |
| ☐ Direito Constitucional | |
| ☐ Empresa Pública | |
| ☐ Ética no Setor Público | |
| ☐ Experiência e Satisfação do Usuário | |
| ☐ Governança e Gestão de Pessoas | |
| ☐ Governo e Transformação Digital | |
| ☐ Lei Geral das Universidade (LGU) | |
| ☐ Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) | |
| ☐ Licitações e Contratos | |
| ☐ Logística e Compras Públicas | |
| ☐ Outros: _____ | ☐ Nenhum |

10. Haveria algum outro conhecimento que você gostaria de compartilhar? Aqui você deve considerar os conhecimentos que podem não ter relação direta com a execução de seu trabalho na Seti. Ex.: uma parcela considerável dos colaboradores da Seti estão se aproximando da aposentadoria, e um dos colaboradores realizou um curso sobre o tema aposentadoria. Para auxiliar no período de transição de seus colegas, o colaborador ministrou uma exposição no qual compartilhou os seus conhecimentos:

11. Fora da Seti, teve alguma outra experiência no **setor público**? Se sim, em que SETOR/LOCAL/TEMPO trabalhou? (ex.: LOGÍSTICA/PREFEITURA DE MARINGÁ/5 ANOS):

12. Teve alguma experiência de trabalho no **setor privado**? Se sim, qual/quais? (ex.: Assistente Administrativo; Professor (nível médio):

APÊNDICE III - MATRIZES DE CONHECIMENTO

NÚCLEO DE COMUNICAÇÃO SETORIAL

Base

- Sobre o Sistema Estadual de Comunicação (SICOM) - Decreto n.º 2.663/2023;
- Manual da Agência Estadual de Notícias (AEN);
- Manual de Redação Jornalística - Rede Paraná Educativa;
- Manual de Uso de Marca;
- Termos de uso de Redes Sociais;
- Manual de Redes Sociais e Boas Práticas Digitais (2023);
- Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD);
- Direito Autoral e Uso de Imagem;
- Comunicação Pública.

Intermediário

- Produção Jornalística;
- Editoração Gráfica: *Adobe Photoshop, Adobe Illustrator e Adobe Premiere*;
- Gestão de Redes Sociais;
- Gestão de Marcas Institucionais;
- Atendimento à Imprensa;
- Produção Audiovisual;
- Organização de Eventos Institucionais;
- Gestão do Site-SETI.

Gerencial

- Planejamento Estratégico;
- Liderança;
- Gestão para resultados;
- Gestão de Conflitos/Mediação;
- Gestão de Crises;
- Tomada de Decisão.

APÊNDICE IV - PROGRAMA PEDAGÓGICO ONUKI

Núcleo Comum Geral focada na administração e gestão pública em geral	
PERCURSO FORMATIVO	CONTEÚDOS
Governança Pública	• Princípios básicos da Governança Pública Estadual; • Introdução à Administração Pública Contemporânea e Plano de Governo do Paraná; • Governabilidade e Governança da SETI; • Relações governamentais, integridade e compliance; • Introdução ao direito administrativo e ética de servidores públicos. • Modernização e desburocratização
Gestão Financeira e Orçamentária Pública Estadual	• Instrumentos, tipos e legislação orçamentária do Paraná; • Procuradoria e Controle interno; • Noções gerais sobre Planejamento, Controle e acompanhamento orçamentário-financeiro.
Legislações	• Lei Geral das Universidades; • Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação; • Autonomia e gestão universitária; • Planejamento estratégico e regulamento da SETI;
Desenvolvimento humano e comportamental	• Inteligência Emocional e Autoconhecimento; • Relacionamento entre Perfis Comportamentais - DISC; • Cultura Organizacional e Engajamento; • Comunicação Não Violenta; • Gestão da Rotina e do Tempo; • Accountability.
Hard Skills (optativos)	• Redação Oficial e Comunicação Organizacional; • eProtocolo; • Expresso Livre; • Gestão Documental; • Monitoramento e Gestão de Dados; • Leis específicas (LGU; LGPD; Marco Legal CT&I; LDO);

Alta Gestão focada na competência funcional dos dirigentes/gestores da SETI	
PERCURSO FORMATIVO	CONTEÚDOS
Geral	• Pipeline de Lideranças
	• Papéis Organizacionais
Específico	• Gestão da Mudança e Leitura de Cenário
	• Estratégias de Performance de equipes
Power Skills	• Media Training

Liderança e Gestão focada em habilidades executivas	
PERCURSO FORMATIVO	CONTEÚDOS
Geral	• Planejamento Estratégico
	• Tomada de Decisão
	• Gestão de Projetos
	• Gestão com base em resultados
	• Processos de Feedback e Feedforward
Específico	• Gestão de Conflitos
	• Modelos de negócios
	• Ecossistemas e organizações em rede
Power Skills	• Media Training
	• Integração de equipes
	• Power Skills on demand

Desenvolvimento e Inovação focada em competências criativas e técnicas de inovação e criatividade	
PERCURSO FORMATIVO	CONTEÚDOS
Geral	• Design Thinking
	• Problem Solving
Específico	• Mindset Ágil e de Crescimento
Power Skills	• Oratória
	• Sales Design
	• Excel Avançado
	• Power Skills on demand
	• Contrato de gestão

POR DEMANDA focada conhecimentos específicos por setor de atuação	
SETOR	CONTEÚDOS
	Geral: • Governo do Paraná (história e plano de governo); • Regulamento, diretrizes e competências da SETI; • Planejamento Estratégico da SETI; • Sobre a Administração Pública (CF-88 entre outros); • Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); • Ética, Integridade e Compliance; • Orçamento e Finanças; • Redação Oficial; • Comunicação Organizacional;

ORGANIZACIONAL	• eProtocolo (instrução); • Expresso Livre (instrução); • Registro Ponto/Frequência (instrução); • CASA CIVIL - Sistema Estadual de Legislação; • Manual de Uso de Marca; • Comunicação e Expressão (verbal/escrita); • Gestão Documental - Descarte de Documentos. Formação Executiva: • Governança e Modernização; • Desburocratização; • Comunicação Institucional; • Media Training. Residente: • Programa de Residência Técnica do Estado do Paraná (RESTEC) - Lei n.º 20.086/2019; • Regulamento do Programa RESTEC - Portaria n.º 006/2022; • Alterações no Programa RESTEC - Lei n.º 21.388/2023; • Elaboração de Documentos: Plano de Ação Semestral Simplificado; • Avaliação de Desempenho do Residente; Relatório Mensal do Residente; Folha de Frequência do Residente; Requerimento de • Recurso Remunerado; Participação em Eventos; Declaração de Desistência. Estagiário: • Sobre o estágio - Lei n.º 11.788/2008; • Manual dos Estagiários - Governo do Paraná, Secretaria de Estado da Administração e da Previdência.
PROJUR	• Direito administrativo • Administração digital pública • Elaboração de parecer técnico e jurídico • Parcerias público-privado
CEDC	• Lei nº 8.501/1992 • Lei nº 15.471/2007 • Decreto nº 3.332/2008 • Decreto nº 3.535/2019 • Minuta - portaria nº 039/2015 - IML • Resolução nº 2.455/2016
CCT	• Marco Legal CT&I • Lei Estadual de Inovação • Lei das Fundações de Apoio • Plataforma de gestão de trabalho ASANA • Inovação no serviço público • Transferência de tecnologias
CES	• LGU • LDBEN • Decreto nº 10.824/2022 • Processos de Regulação de Cursos e Instituições estaduais, Municipais e Escolas Superiores; • Estrutura organizacional das Universidades, Faculdades e Órgãos vinculados • Sistema E-MEC • Legislação básica para o Ensino Superior • Lei nº 20/086/2019 - RESTEC • Lei UsF

CECEU	• Lei nº12.343/2010 - Plano Nacional da Cultura • PL nº 1.825/2022 -Lei Geral do Esporte • Gestão cultural • Gestão esportiva • Plano museológico - Lei nº 11.904/2009 e Decreto nº 8.124/2013 • Lei nº 12.840/2013 - Destinação de bens de valor cultural, artístico ou histórico aos museus • Lei nº 9.375/1990 - Sistema Estadual de Museus do Paraná
Gestão Documental	• Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados - Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991; • Normas para a transferência ou recolhimento de acervos públicos e privados - Decreto n.º 10.763, de 11 de abril de 2022; • Estabelecimento da técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados - Decreto n.º 10.278, de 18 de março de 2020; • Manual de Gestão de Documentos do Estado do Paraná - aprovada pelo Decreto 3.539, de 29 de novembro de 2019; • Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); • Lei de Acesso à Informação (LAI) - Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011; • Memória e História - oralidade, metodologia e pesquisa; • Documentador.
Gabinete	• Lei Geral das Universidades (LGU); • Marco Legal e Ciência, Tecnologia e Inovação; • Conhecimento geral sobre a estrutura de governo; • Conhecimento geral sobre as instituições vinculadas (UEL, UEM, UEPG, UENP, Unicentro, Unioeste, Unespar, Separtec, Tecpar, Fundação Araucária). • Sistema GMS; • Central de Viagens; • Plataformas de construção de redes de relacionamento; • Gestão de documentos do Gabinete; • Gerenciamento de reuniões da Secretaria. • Comunicação assertiva e não-violenta; • Produção textual em língua inglesa; • Relacionamento institucional e interinstitucional; • Articulação Política; • Apresentação pessoal (representação do Secretário); • Mapeamento de Redes de Relacionamento Institucional; • Gestão da Mobilização e Iniciativas de Cooperação.
NAS	• Decreto n.º 3.888, de 21 de janeiro de 2020 - Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e da Previdência: competência dos Núcleos Administrativos Setoriais; • Lei n.º 14.133, de 1 de abril de 2021 - Licitações e Contratos Administrativos; • Estudo Técnico Preliminar (ETP) e Termo de Referência do ETP (TR); • Monitoramento e Gestão de Dados; • Diário Oficial (DIOE).
NCS	• Decreto nº 2.663/2023 sobre o Sistema Estadual de Comunicação (SICOM); • Manual da Agência Estadual de Notícias (AEN); • Manual de Redação Jornalística - Rede Paraná Educativa; • Manual de Uso de Marca; • Termos de uso de Redes Sociais; • Manual de Redes Sociais e Boas Práticas Digitais 2023; • Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); • Direito Autoral e Uso de Imagem; • Comunicação Pública. • Produção Jornalística (Manual de Redação Jornalística); • Editoração Gráfica: Adobe Photoshop, Adobe Illustrator e Adobe Premiere; • Gestão de Redes Sociais; • Gestão de Marcas Institucionais; • Atendimento ao Público; • Produção Audiovisual; • Organização de Eventos Institucionais;

	• Gestão do Site-SETI.
NFS	• Lei Orçamentária Anual (LOA); • Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar n.º 101/2000; • Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle de orçamentos e balanços - Lei n.º 4.320/1964. • Manual Técnico Orçamentário; • Plano Plurianual (PA) - Decreto n.º 1.071/2023; • Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO); • Lei Geral das Universidades (LGU) – Lei n.º 20.933/2021; • Normas sobre licitações, contratos administrativos e convênios - Lei 15.608, de 16 de agosto de 2007; • Prazos e procedimentos para o cumprimento dos deveres instrumentais à gestão e controle de contas do Estado do Paraná - Decreto n.º 2.575/2019; • Decreto 4.336/2009 - Bens moveis e outros classificados; • Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - Decreto n.º 8.373/2014; • Normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas - Decreto 10.086, de 17 de janeiro de 2022; • Licitações e Contratos Administrativos - Lei n.º 14.133/2021; • Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços - Lei n.º 4.320/64; • INRFB 2005/21 - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF); • INRFB 2043/21 - Estrutura Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf); • Constituição Federal de 1988 e Estadual de 1989 (base para elaboração do PA e LOA); • Sistema Integrado de Administração Financeira e Controle (SIAFC). • SIGAME; • Gestão de Materiais e Serviços (GMS); • Gestão de Patrimônio Móvel (GPM); • Central de Viagem.
NICS	• Programa de Integridade e Compliance da Administração Pública Estadual - Lei n.º 19.857/2019, de 29 de maio de 2019 e Decreto 2.902, de 1 de outubro de 2019; • Composição, diretrizes e competências institucionais do Núcleo de Integridade e Compliance Setorial - Resolução n.º 55/2021, de 10 de novembro de 2023; • Instruções Normativas da Controladoria Geral do Estado do Paraná - CGE; • Instruções Normativas do Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE. • Deliberações da CGE e TCE; • Monitoramento e Gestão de Dados. Agente de Transparência: • Sobre os atos oficiais - Lei n.º 16.595/2010; procedimentos do Poder Executivo e Decreto n.º 10.285/2014; • Resolução n.º 55/2021 - Especifica a composição, as diretrizes e as competências institucionais do Núcleo de Integridade e Compliance; • Competências dos Agentes de Transparência - Instrução Normativa n.º 06/2022; • Procedimento a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios - Lei n.º 12.527/2011; • Lei Geral das Universidades (LGU); • Portal da Transparência. Agente de Controle Interno: • Plano de Trabalho - Instrução Normativa CGE n.º 01/2023; • Diretrizes para o Plano de Trabalho - Instrução Normativa CGE n.º 02/2023; • Planos de Trabalho dos Agentes que compõem o Núcleo de Integridade e Compliance - Resolução SETI n.º 016/2023; • Solicitação aos órgãos da Administração Direta, Autarquias (...) - Resolução CGE n.º 08/2021; • Prestação de Contas das Entidades Estaduais - Instrução Normativa TCE n.º 176/2022; • Relatório e Parecer do Controle Interno - Instrução Normativa n.º 03/2023; • Nota SEI-CED n.º 001/2023; • Sistema eCGE; • Sistema Limesurvey.

	Agente de Ouvidoria: • Composição, as diretrizes e as competências institucionais do Núcleo de Integridade e Compliance - Resolução n.º 55/2021; • Atendimento ao Público. • Agente de Compliance: • Plano de Trabalho - Instrução Normativa CGE n.º 04/2023; • Diretrizes para o Plano de Trabalho – Instrução Normativa CGE n.º 05/2023; • Resolução n.º 55/2021 - Especifica a composição, as diretrizes e as competências institucionais do Núcleo de Integridade e Compliance; • Diretrizes para o Plano de Trabalho - Instrução Normativa CGE n.º 02/2023; • Solicitação aos órgãos da Administração Direta, Autarquias (...) - Resolução CGE n.º 08/2021.
NPS	• Plano Plurianual (PA) - Decreto n.º 1.071, de 29 de março de 2023; • Plano de Contratações Anual; • Lei Geral das Universidades (LGU) – Lei n.º 20.933/2021; • Lei n.º 14.133, de 01 de abril de 2021 e Decreto n.º 10.086, de 17 janeiro de 2022 - Licitações e Contratos Administrativos; • Lei de Responsabilidade Fiscal - Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000; • Manual Técnico Orçamentário; • Programa Paraná Produtivo • Prazos e procedimentos para o cumprimento dos deveres instrumentais à gestão e controle de contas - Decreto n.º 2.575, 30 de agosto de 2019. • Monitoramento e Gestão de Dados; • Relatório Final do Grupo Técnico do PA; • Planejamento Governamental; • SIGAME; • SIAFIC; • Lei Orçamentária Anual (LOA);
NRHS	• Lei n.º 6.174, de 16 de novembro de 1970 - Estatuto do Servidor Público; Regime Jurídico dos Funcionários Cíveis do Poder Executivo do Estado do Paraná; • Direito Administrativo; • Lei de Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); • Matriz de Responsabilidade do NRHS; • Comunicados, orientações e manuais da SEAP (Comunicados DRH; Orientações Técnicas DRH; e Manual da Previdência). • Decreto 5.492, 10 de novembro de 2016 - Devolução de valores indevidamente percebidos por servidor ou ex-servidor; • Decreto 2.484, 21 agosto de 2019 - Nomeação, exoneração, promoção, progressão e desligamento; • Lei Complementar n.º 217/2019 e Decreto n.º 4.634/2020 - Licença especial/Capacitação; • Elaboração de minutas e outros documentos; • Gestão de Pessoas; • Monitoramento e Gestão de Dados/Gestão de Documentos; • META-4.
TI	• Tecnologia da Informação; • Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); • Licitações e Contratos - Lei 14.133/2021; Estudo Técnico Preliminar (ETP); Termo de Referência do ETP (TR); • Lei de Acesso à Informação (LAI) - Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011; • Sistemas da Secretaria - Apoio a outros servidores(as): SIAFI; GMS; META-4; GPM; Central de Viagens; eProtocolo; SIGAME; Casa Civil Legislação; DIOE; GIR; GGOV; SIGO; Convênios-SIT; SGPO; SOC; Registro de Frequência; Documentador; WebConferência; Controle de Acesso; CEP; Windows. • Linguagem R e PYTHON; • Governo e Transformação Digital; • Monitoramento e Gestão de Dados.

UVPR	• Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei n.o 9.394/1996 e Decreto n.o 9.057/2017; • Modalidade de educação bilíngue de surdos - Lei n.o 14.191/2021; • Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei n.o 13.005/2014; • Educação Digital e Híbrida; • Design Educacional; • Metodologias para Educação Digital; • Plataforma Moodle; • Plataforma Genially; • Plataforma Canva. • Orçamento; • Elaboração de Editais e Processo de Seleção; • Sistema de Gestão Universitária; • Editoração Gráfica: Adobe Photoshop, Adobe Illustrator e Adobe Premiere; • HTML; • Linguagem R; • Linguagem Python.
------	--