



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL
2021-2025

Cuiabá, junho/2021



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

MAURO MENDES
Governador do Estado de Mato Grosso

BASILIO BEZERRA GUIMARÃES DOS SANTOS
Secretário de Estado de Planejamento e Gestão

MARIONEIDE ANGELICA KLIEMASCHEWSK
Secretária Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso

JOSUÉ RIBEIRO DA SILVA NUNES
Superintendente da Escola de Governo

LUIZ CORREA DE MELLO NETO
Coordenador de Gestão Educacional

CLARA SANDRA DE ARAUJO SILVA
Coordenadora de Gestão Administrativa

Coordenação Geral

Adriano Sabino Gomes

Elaboração

Adriano Sabino Gomes

Ana Paula Leite Bilego

Alexandre Candido de Oliveira Campos

Clara Sandra de Araújo Silva

Cristiane dos Santos Benvenuto

Josué Ribeiro da Silva Nunes

Luiz Correa de Mello Neto

Luciana Martins Almeida Cavalcanti

Marioneide Angelica Kliemaschewsk

Mara Fernanda Florêncio

Marcel Souza de Cursi

Rejane Cristina da Silva Barros

Vinícius de Carvalho Araújo

Washington Fernando da Silva

O Projeto Pedagógico Institucional-PPI:2021-2025, foi **homologado** pelo Colegiado de Ensino em 19 de julho de 2021.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Sumário

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL: 2021-2025	4
Apresentação	4
1. Inserção regional e histórico da Escola de Governo.....	8
2. Estrutura Organizacional	15
3. Missão, Visão, Negócio e Valores.....	22
4. Princípios Filosóficos	23
5. Política Pedagógica Institucional.....	28
a. Indicadores metodológicos	30
b. Ensino presencial, semipresencial e a distância	31
c. Ensino remoto.....	33
d. Pesquisa e iniciação científica	35
e. Eventos corporativos	35
f. Gestão do conhecimento.....	36
g. Formação continuada para o docente	42
6. Política Pedagógica de Ensino de Pós-graduação	43
7. Política de Educação a Distância.....	44
8. Projeto Pedagógico de Curso-PPC	45
a. Registros acadêmicos	46
9. Programa de Gestão e Inovação	47
a. Academia de Novos Líderes.....	48
b. Laboratório de Inovação da Escola de Governo.....	49
10. Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso.....	51
11. Política de Gestão de Pessoal	52
a. Perfil do docente.....	52
b. Perfil dos servidores técnico-administrativos.....	53
c. Perfil dos gestores e líderes de programas e processos	54
d. Perfil do discente	54
e. Perfil do egresso	55
12. Política de Avaliação	55
13. Considerações.....	58
Referências	59



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL: 2021-2025

Apresentação

O processo de valorização e desenvolvimento profissional dos servidores públicos, pautado pela eficiência, eficácia e efetividade, vem ganhando consistência no decorrer dos anos. Por exigência da Constituição Federal, artigo 39, em que estabelece a obrigatoriedade dos Estados e Distrito Federal em manter instituições que garantam o desenvolvimento profissional e a melhoria do serviço público, instituíram-se nas unidades federadas as Escolas de Governo pautadas na premissa de formação e aperfeiçoamento, conforme o destacado no parágrafo segundo desse artigo,

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, C.F., 1988, Art. 39, § 2º)

Nos sites públicos e normativas disponibilizadas de cada Estado é possível constatar que todos têm uma estrutura responsável pela formação e o aperfeiçoamento de seus servidores. Em específico, a região Centro-Oeste apresenta diferentes denominações para essas instituições. Alguns Estados chamam essa estrutura como Escola de Governo e outros como Fundação Escola de Governo, mas ambas com as mesmas finalidades. O que se percebe é a variação de sua estrutura organizacional.

O panorama da missão das Escolas de Governo na região Centro-oeste é destacado na tabela abaixo, excetuando Mato Grosso, pois o Projeto Pedagógico Institucional, dentre outros pontos, apresentará sua finalidade e missão.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Tabela 01. Missão das Escolas de Governo da região Centro-Oeste

Estado	Missão
Mato Grosso do Sul¹	Promover, desenvolver e coordenar as políticas de formação, capacitação, aperfeiçoamento e valorização dos servidores, visando a modernização e eficiência dos servidores públicos
Goiás²	A Escola de Governo tem suas ações de seleção, capacitação e valorização dos servidores focadas em recrutar, desenvolver e instrumentalizar os agentes públicos para atuação como protagonistas de um novo paradigma na gestão pública estadual que impacte radicalmente os resultados entregues ao cidadão goiano.
Distrito Federal³	Formular, promover e coordenar a Política de Formação, Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores Públicos do Governo do Distrito Federal, dando a eles mecanismos que ampliem a capacidade de execução de serviços e de gestão para resultados.

Fonte: Elaboração própria

A Lei Ordinária nº 8.151, de 08 de julho de 2004, institui a atividade de magistério no âmbito da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso e das demais escolas e órgão similares. Em seu artigo primeiro habilita a instituição para a formação, capacitação e desenvolvimento do servidor público, como se vê:

Art. 1º Institui a atividade de magistério no âmbito das escolas e setores para formação, capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos dos órgãos e instituições públicas estaduais de Mato Grosso.

[...]

§ 2º As atividades de magistério dar-se-ão, exclusivamente, em atendimento às demandas dos programas e cursos de educação profissional básico, técnico e tecnológico, de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, ofertados pela Escola de Governo e outras escolas e órgãos públicos similares do Estado de Mato Grosso.

(MATO GROSSO, 2004)

Quatro anos depois, a Lei Complementar nº 310/2008, de 10 de março de 2008, cria a Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso - EGO/MT, no âmbito da Secretaria de Estado de Administração - SAD.

Recentemente, o Decreto Estadual n. 706, de 13 de novembro de 2020, cria o Gabinete do Secretário Adjunto de Gestão do Conhecimento e Qualificação Profissional e vincula a Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso em sua estrutura

¹ <https://www.escolagov.ms.gov.br/institucional/apresentacao/>, em 04/02/2021

² <https://www.escoladegoverno.go.gov.br/a-escola.html>, em 04/02/2021

³ <http://egov.df.gov.br/missao-visao-e-valores/>, em 04/02/2021



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

organizacional. O Decreto Estadual n. 799, de 22 de janeiro de 2021, o Decreto Estadual n. 826, de 17 de fevereiro de 2021, e Decreto Estadual n. 856, de 11 de março de 2021, mantém consolidada essa mesma estrutura organizacional. Além da Secretaria Adjunta e a Superintendência, sua estrutura conta com duas coordenadorias: Coordenadoria de Gestão Educacional e Coordenadoria de Gestão Administrativa. A missão e competências de cada unidade administrativa é delineada no Regimento Interno da Secretaria de Estado em que se encontra subordinada. O último Decreto Estadual de n. 970, de 14 de junho de 2021, altera o nome da Secretaria para Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso e reorganiza suas unidades de acordo com as necessidades dessa Escola de Governo.

Na perspectiva de valorização profissional pautado pela eficiência, eficácia e efetividade, a Escola de Governo vem se estruturando para oferecer meios que auxiliem na melhoria do desempenho do serviço público aprimorando e valorizando os servidores pela qualificação profissional. Assim sendo, a Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso se organiza de modo a promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional.

Convém ressaltar que essa missão converge com as demais missões das Escolas de Governo da região Centro-Oeste, tabela 01. Grosso modo, leva-se ao entendimento de que os Estados vêm buscando alternativas para a melhoria do serviço público por meio do desenvolvimento profissional dos usuários dos cursos formativos e de pós-graduação ofertados por essas instituições.

As principais atividades da Escola de Governo estão em desenvolver programas e cursos de formação, capacitação e aperfeiçoamento, categorizados como formação continuada em serviço e cursos de pós-graduação *lato sensu* para os servidores públicos estaduais nas modalidades presencial, semipresencial e a distância - EaD. Todos são elaborados e executados a partir das demandas apresentadas pelas secretarias estaduais, considerando também o plano de governo e as necessidades da sociedade civil organizada.

A excelência do atendimento das necessidades formativas dos servidores públicos está diretamente vinculada ao processo pedagógico, por isso a necessidade de construção do Projeto



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Pedagógico Institucional da Escola de Governo de Mato Grosso, cujo viés é também político, pois apresenta o desejo de melhorias e transformações nas entregas dos serviços ao cidadão, a partir da valorização do servidor público pela formação continuada em serviço e pós-graduação.

O projeto apresenta a política pedagógica para o funcionamento dos cursos, o processo de avaliação da aprendizagem e sua aplicação em serviço público. Dentre outras normativas, atende às premissas da Resolução Normativa n. 001/2009/CEE-MT, de 16 de fevereiro de 2009, se constituindo como as diretrizes para o desenvolvimento profissional dos servidores do executivo do Estado de Mato Grosso, pautado nos princípios da administração pública e na excelência na prestação de serviços ao cidadão mato-grossense.

A construção do Projeto Pedagógico se deu a muitas mãos, à luz de materializar a importância e o serviço prestado pela Escola de Governo na oferta de cursos de formação continuada em serviço e de pós-graduação. O corpo do texto e a metodologia de trabalho foram definidas e desenvolvidas de modo a envolver todas as unidades e servidores dessa escola.

O primeiro tópico se dedica à apresentação da Escola de Governo, sua inserção regional e apresentação de um diagnóstico que permite perceber a demanda para formação continuada em serviço e de pós-graduação.

O segundo tópico e o terceiro trazem a estrutura organizacional, missão visão, negócio e valores, apontando de forma panorâmica a organização da instituição.

O quarto tópico discute os princípios filosóficos da Escola de Governo, finalizando com as competências transversais que deverão se fazer presentes nos cursos ofertados.

Do item cinco até o item onze, apresentam-se as diretrizes pedagógicas, metodológicas e de pessoal para a organização dos cursos e seus respectivos projetos pedagógicos de Curso.

O penúltimo tópico apresenta a avaliação enquanto insumo para o (re)planejamento dos cursos e de indicadores de gestão para as secretarias do poder executivo beneficiados pelos cursos oferecidos pela instituição. Por fim, são tecidas algumas considerações quanto ao desejo de se colocar em prática esse Projeto Pedagógico Institucional - PPI.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

1. Inserção regional e histórico da Escola de Governo

O Estado de Mato Grosso tem grande proporção: 903.546,42Km², com 3.441.998 habitantes, de acordo com o IBGE de 2018. Segundo dados do Plano plurianual - PPA 2020-2023⁴, é o quarto maior PIB per capita do Brasil e em relação ao montante total do PIB ocupa o 14º lugar. Mesmo com essa posição privilegiada, o documento aponta que os aspectos sociais e de infraestrutura necessitam de avanços (p.18). Dentre outros fatores, Mato Grosso se destaca pela diversidade de seus recursos naturais caracterizados por três ecossistemas distintos: o pantanal, o cerrado e o amazônico, como também pelas bacias hidrográficas do Paraguai, do Amazonas e do Araguaia-Tocantins.

Sua extensão dificulta o acesso às tecnologias, em especial à internet. Um panorama desse indicador é apresentado pela pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios - 2018 revela uma evolução quanto ao acesso à internet. Em 2008, apenas 20% de domicílios brasileiros tinham acesso à internet. Dez anos depois, o acesso foi estimado em 67%, o que representa 46,5 milhões de brasileiros (p. 106). Outro dado interessante é que apenas 57% da população do Centro-Oeste tem acesso à internet por banda larga e 32% têm acesso por conexão móvel via modem ou chip 3G ou 4G (p. 110). Dessa conta, temos que 11% da população do Centro-Oeste não tem nenhum tipo de acesso à internet.

Em 2018, a TIC Domicílios aponta uma consolidação do uso do celular para o acesso à internet, com uma taxa de 97% (p.114) da população com esse tipo de acesso⁵. A pesquisa revela que “O uso de Internet apenas pelo telefone celular foi mais frequente entre usuários de classe, renda familiar e escolaridade mais baixas, [...]” (p. 115).

Esse breve contexto aponta indicadores que impulsionam a necessidade de modernização e a elaboração de políticas que diminuam o distanciamento à equidade para a população mato-

⁴ MATO GROSSO. Projeto de PPA, Plano Plurianual, 2020-2023. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, 2019.

⁵ A taxa estimada de acesso ao celular pode não refletir o total de celulares disponíveis por pessoa em uma mesma casa.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

grossense. Em particular, esse PPI tratará da formação continuada em serviço e pós-graduação para os servidores públicos estaduais que, de alguma forma, contribuem para a elaboração e execução de políticas que têm por premissa a melhoria da qualidade de vida humana coletiva (Sander, 1995)⁶ e a modernização de Mato Grosso.

A formação continuada para o servidor público tem registros históricos anteriores à Constituição Federal. O Projeto Pedagógico Institucional - PPI 2020-2024⁷, da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, destaca que esse processo de profissionalização tem origem a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1938. Além do processo formativo, buscou “[...] estabelecer um sistema de recrutamento por mérito para a entrada no serviço público. Nessa linha, a Constituição Federal de 1988 tornou obrigatório o ingresso na administração pública via concurso público”. (BRASIL, ENAP, 2020, p. 11)

Anterior à Constituição e para atender essa demanda formativa, em 28 de novembro de 1975 o Estado de Mato Grosso criou a Escola de Serviço Público, com o objetivo de recrutar, selecionar e treinar os servidores (Lei Estadual n. 3681, de 06 de fevereiro de 1975). De acordo com os registros, a Escola de Serviço Público iniciou suas atividades em 1979, com uma estrutura voltada para a capacitação com o intuito de promover “o desenvolvimento do potencial humano do servidor público, concedendo-lhe o instrumental necessário para a prestação de serviços de qualidade no atendimento do cidadão mato-grossense.” (MATO GROSSO, PDI-2015, p.07).

Advindo da obrigatoriedade da União, Estados e Distrito Federal em manter escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, conforme art. 39, §2º da Constituição Federal de 1988, após Emenda Constitucional nº 19/1998 (Reforma Administrativa), se concretiza uma estrutura para a formação e modernização dos processos executados pelo servidor.

⁶ SANDER, Benno. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Coleção Educação Contemporânea. Campinas, SP. Autores Associados, 1995.

⁷ BRASIL. ENAP. Projeto Pedagógico Institucional - PPI.2020-2024. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). SAIS - Área 2-A - 70610-900 - Brasília-DF, Brasil.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

A Lei Complementar nº. 13, de 16 janeiro de 1992, estabelece como uma de suas diretrizes da implementação de nova política de recursos humanos a revitalização da Escola de Serviço Público para implementar o treinamento do servidor.

Mais tarde, pela Lei Complementar nº. 156, de 19 de janeiro de 2004, estabelece a Escola de Governo enquanto instituição de ensino como autarquia. Pouco depois, a Lei Ordinária nº 8.151, de 08 de julho de 2004, institui a atividade de magistério no âmbito da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso e das demais escolas e órgão similares. Em seu primeiro artigo habilita a instituição para a formação, capacitação e desenvolvimento do servidor público. Posteriormente, a primeira Lei Complementar é revogada pela Lei Complementar nº 310/2008, de 03 de março de 2008, que extingue sua autarquia e cria a Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso. Nesse ínterim, a Lei Complementar nº. 13, de 16 janeiro de 1992, é alterada pela Lei Complementar nº. 8373, de 11 de outubro de 2005, vinculando a Escola de Governo à Secretaria de Estado de Administração.

Pela Resolução Normativa nº. 002/2014-CEE/MT, de 01 de agosto de 2014, a Escola de Governo passa a integrar o Sistema Estadual de Ensino, conforme o disposto no artigo 12, que segue:

Art. 12. Quanto à organização acadêmica, de acordo com a Lei Complementar nº310, de 10 de março de 2008, **entre as Instituições integrantes do Sistema Estadual de Ensino classificam-se as escolas de governo ou** instituições de ensino especialmente credenciadas para pós-graduação *lato sensu*, com a finalidade específica de qualificação do servidor público e/ou acesso às carreiras do serviço público. (MATO GROSSO, CEE, grifo próprio)

A reestruturação mais recente foi publicada pelo Decreto Estadual nº. 706, de 13 de novembro de 2020, que cria o Gabinete do Secretário Adjunto de Gestão do Conhecimento e Qualificação Profissional e vincula a Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso em sua estrutura organizacional. Os últimos Decretos: Decreto Estadual nº. 799, de 22 de janeiro de 2021, o Decreto Estadual nº. 826, de 17 de fevereiro de 2021 e o Decreto Estadual nº. 856, de 11 de março de 2021, mantêm a mesma estrutura organizacional. Somente no Decreto Estadual de n. 970, de 14 de junho de 2021, há alteração do nome da Secretaria para Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso e estabelece em sua estrutura organizacional o Colegiado de Ensino, Comissão Própria de Avaliação - CPA, Núcleo



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Docente Estruturante e o Núcleo Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso.

11

Os principais mecanismos de inserção regional da Escola de Governo são os programas e cursos de formação continuada em serviço e os cursos de pós-graduação nas modalidades presencial, semipresencial e a distância - EaD.

Conforme já destacado, a Escola de Governo se organiza de modo a promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional.

O atendimento é realizado nos 141 municípios do Estado de Mato Grosso, a depender da demanda apresentada pelo levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento - LNT&D, dentre outros instrumentos utilizados para solicitar cursos e formação continuada em serviço para essa instituição.

A Lei Complementar nº. 612, de 28 de janeiro de 2019, dispõe sobre a organização administrativa do poder executivo estadual. Conforme o estabelecido em seu artigo 4º, institui-se da seguinte forma:

Art. 4º O Poder Executivo Estadual compreende:

- I - a Administração Direta, constituída pela Governadoria, Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e pela Controladoria Geral do Estado;
 - II - a Administração Indireta, constituída pelas seguintes espécies de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) autarquias;
 - b) fundações públicas de direito público e de direito privado;
 - c) empresas públicas;
 - d) sociedades de economia mista.
- (MATO GROSSO, 2019)

Os servidores públicos que desempenham suas funções nas unidades administrativas destacadas constituem o universo de atendimento da Escola de Governo.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Com base no Boletim de Indicadores de Pessoal-2019⁸, apresentar-se-á um panorama do quantitativo de servidores em potencial para serem atendidos pelos cursos de formação continuada em serviço e cursos de pós-graduação. Os dados apresentados no Boletim são do poder executivo do Estado e são fornecidos pelo Sistema Estadual de Administração de Pessoal-SEAP. Convém ressaltar que os dados não contemplam, “[...] estagiários, terceiros e empregados públicos das Sociedades de Economia Mista: MT Gás, MT Fomento, MT PAR, Metamat, Ceasa-MT e das empresas públicas: MTI e Empaer (entidades que possuem sistemas próprios de RH)” (MATO GROSSO, 2019, p. 01).

O Boletim apresentou o quantitativo de servidores com um recorte temporal de dez anos. Em 2009, o Estado contava com 84.683 servidores e, em 2019, o quantitativo aumentou para 114.811 servidores, sendo que 28.320 são servidores aposentados, 6.721 são pensionistas, 41.359 são somente efetivos, 4.659 efetivos comissionados, 1.553 exclusivamente comissionado + cargo eletivo e 32.199 são servidores temporários.

É importante observar que as tabelas e gráficos do Boletim mencionado foram elaborados conforme o recorte utilizado, com dados referentes ao quantitativo de 41.359 efetivos e 4.659 efetivos comissionados. Sendo assim, as tabelas e gráficos logo abaixo foram reproduzidas *ipsis litteris* à essas informações.

Tabela 02. Escolaridade dos servidores efetivos por grau de instrução - 2019

Escolaridade	Quantitativo de Servidores	Taxa
Ensino Fundamental	340	0,739%
Ensino Médio	9.284	20,175%
Ensino Superior	16.622	36,121%
Especialização	16.654	36,190%
Mestrado Completo	2.450	5,324%
Doutorado Completo	668	1,452%
TOTAL	46.018	100,000%

Fonte: Boletim de Indicadores de Pessoal-Dezembro de 2019

⁸ MATO GROSSO. Boletim de Indicadores de Pessoal - dezembro de 2018, Cuiabá. Publicação anual elaborada pela Coordenadoria de Monitoramento da Superintendência de Gestão de Pessoas da Secretaria de Estado de Gestão, novembro de 2019.



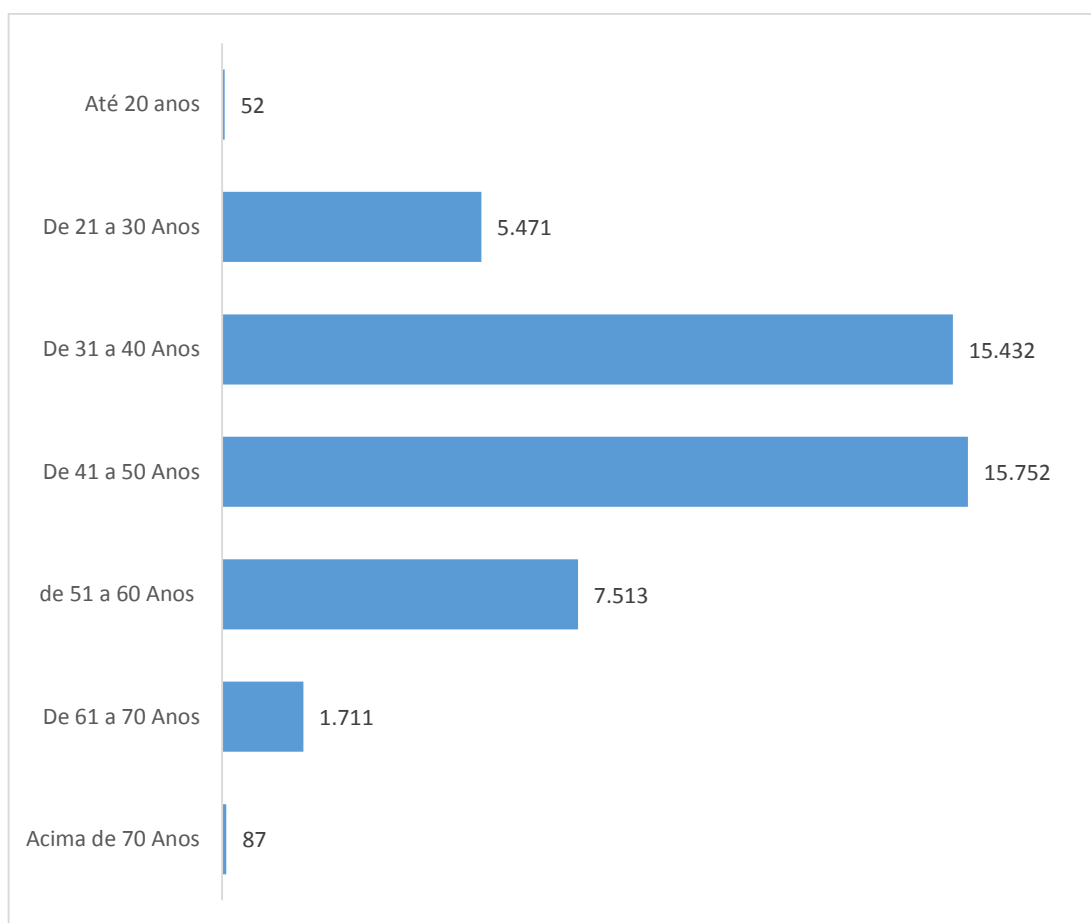
Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Tabela 03. Efetivos por faixa etária x escolaridade atual - 2019

Faixa Etária	Escolaridade					
	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Superior Completo	Especialização	Mestrado Completo	Doutorado Completo
Até 20 anos	3	49				
De 21 a 30 Anos	95	1.398	3.268	566	135	9
De 31 a 40 Anos	127	3.012	6.428	4.908	809	148
De 41 a 50 Anos	51	2.814	4.696	6.922	976	293
de 51 a 60 Anos	33	1.550	1.780	3.533	441	176
De 61 a 70 Anos	28	437	424	699	83	40
Acima de 70 Anos	3	24	26	26	6	2
TOTAL	340	9284	16622	16654	2450	668

Fonte: Boletim de Indicadores de Pessoal-Dezembro de 2019

Gráfico 01. Quantidade de servidores efetivos por faixa etária - 2019

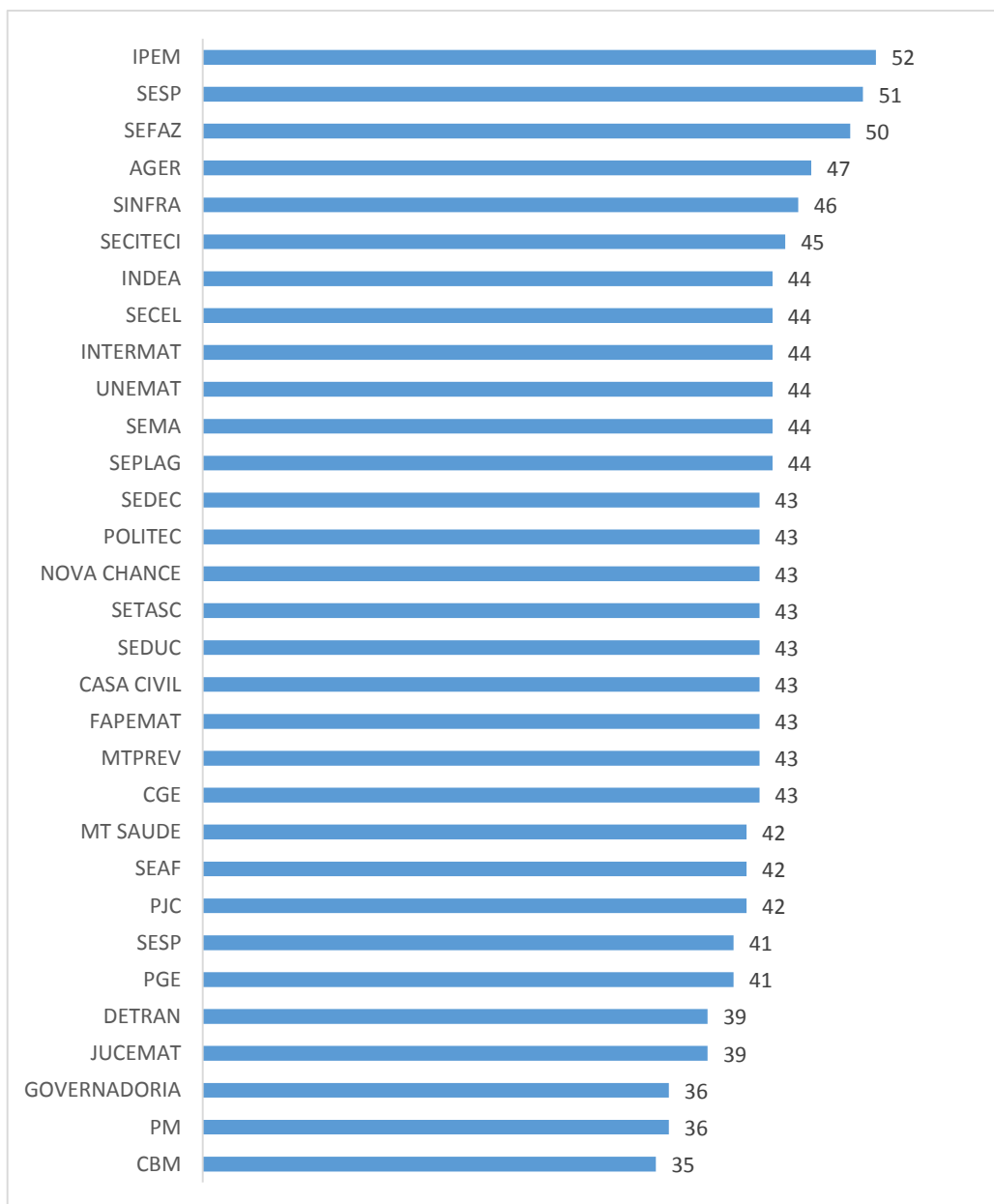


Fonte: Boletim de Indicadores de Pessoal-Dezembro de 2019



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Gráfico 02. Idade média dos efetivos por órgão - 2019



Fonte: Boletim de Indicadores de Pessoal-Dezembro de 2018

Os dados apontam indicadores importantes:

- 72,31% dos servidores têm ensino superior (correspondendo a 36,12% dos servidores) ou pós-graduação (correspondendo a 36,19% dos servidores);
- 6,77% dos servidores têm mestrado completo (correspondendo a 5,32% dos servidores) ou doutorado (correspondendo a 1,45% dos servidores);



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- c. 79,76 % dos servidores estão na faixa etária entre 20 e 40 anos de idade;
- d. 61% dos órgãos apresentados pelo boletim tem faixa etária média de até 43anos.

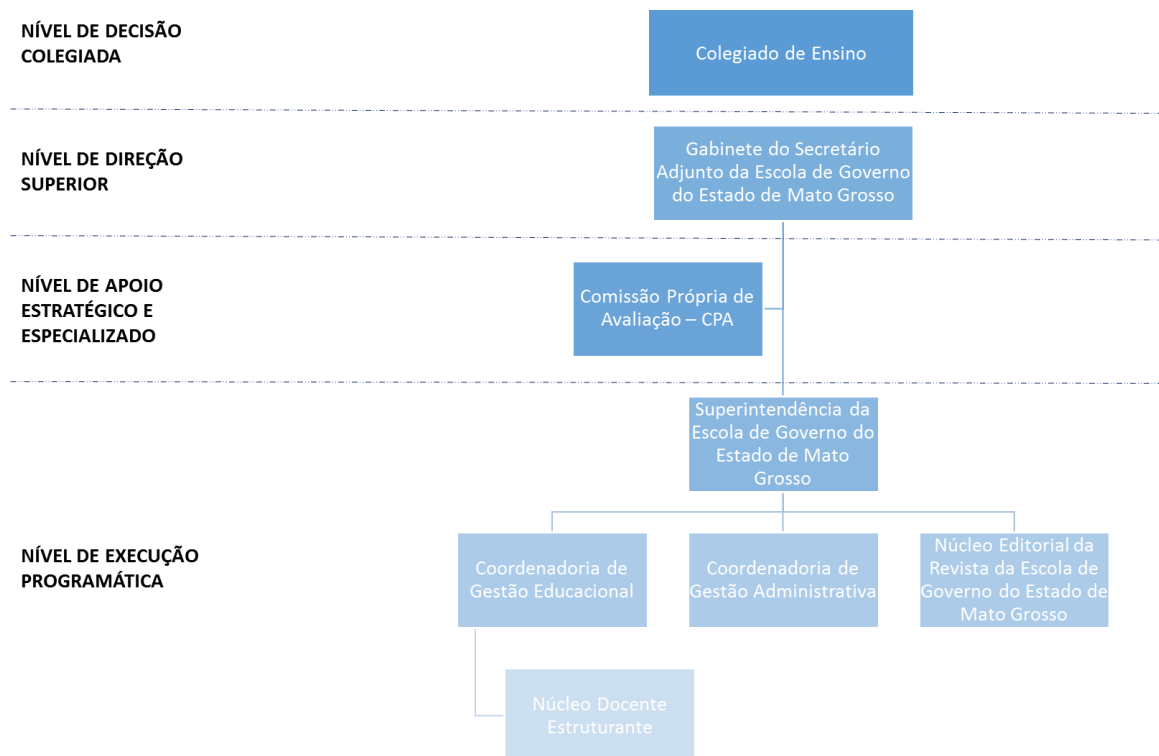
15

O universo de atendimento para a formação continuada em serviço é bastante ampliado. Essa demanda deve ser planejada a partir dos indicadores do levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento - LNT&D, dentre outros instrumentos utilizados para que essas necessidades formativas se apresentem à Escola de Governo.

2. Estrutura Organizacional

As unidades administrativas são publicadas em Decreto, no Diário Oficial do Estado. Por exigências de normativas, a Escola de Governo apresenta a organização conforme o destacado na Figura 01.

Figura 01 - Estrutura Organizacional da Escola de Governo



Fonte: Decreto n. 970, de 14 de junho de 2021. Elaboração Própria



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

NÍVEL DE DECISÃO COLEGIADA

16

O Colegiado de Ensino tem a missão de deliberar e acompanhar o processo didático-pedagógico dos cursos da Escola de Governo, competindo-lhe:

- I - aprovar e acompanhar o Projeto Pedagógico de Curso;
- II - deliberar sobre as matérias encaminhadas pelo Núcleo Docente Estruturante;
- III - deliberar, nos termos da legislação vigente, sobre os processos de transferência interna e externa, aproveitamento de estudos, cancelamento e substituição de disciplinas;
- IV - deliberar sobre requerimento para matrícula em disciplina especial;
- V - deliberar sobre a oferta de turma especial e/ou divisão de turmas;
- VI - julgar o caráter emergencial para contratação de professor ou facilitador substituto;
- VII - aprovar os processos em exercício domiciliar.

NÍVEL DE DIREÇÃO SUPERIOR

O Gabinete do Secretário Adjunto da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso tem a missão de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, competindo-lhe:

- I - assegurar a organização de programas e cursos de formação, capacitação e aperfeiçoamento para os servidores públicos estaduais, considerando as múltiplas dimensões da formação do ser humano;
- II - receber o Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP dos órgãos e entidades do poder executivo estadual, alinhar ao PDI da Escola de Governo, executando-os de acordo com a dotação própria dos respectivos órgãos ou advindos de convênios, bem como analisar o relatório anual de execução do PDP;
- III - alinhar o Plano Anual de Trabalho com as demais escolas de formação dos órgãos e entidades do poder executivo estadual, visando promover a otimização dos recursos públicos e evitar conflito de competências;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

IV - coordenar a rede estadual das escolas de formação dos servidores e empregados públicos civis e militares do poder executivo estadual;

V - apoiar as unidades responsáveis pelo sistema central de gestão de pessoas vinculadas à Secretaria Adjunta de Gestão de Pessoas da SEPLAG, em ações de formulação e definição de políticas de desenvolvimento de pessoal;

VI - articular a formulação das diretrizes do Projeto Pedagógico Institucional - PPI de formação dos servidores públicos estaduais, com foco nos princípios da eficácia, efetividade e eficiência da administração pública e, entre outras, as seguintes atividades:

- a) fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;
- b) prospecção, promoção e difusão de conhecimento;
- c) desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público.

VII - acompanhar, orientar e avaliar as ações, atividades, processos, produto, serviços e resultados da Superintendência da Escola de Governo;

VIII - propor e monitorar os indicadores de desempenho dos programas de desenvolvimento profissional da Superintendência da Escola de Governo;

IX - coordenar e avaliar as medidas indispensáveis à programação anual e execução satisfatória das atividades da Superintendência da Escola de Governo;

X - elaborar, consolidar, analisar, avaliar e disponibilizar os resultados dos programas e ações desenvolvidas por essa Secretaria Adjunta e demais unidades administrativas subordinadas;

XI - aprovar e gerir o Plano de Trabalho Anual - PTA alicerçado pelo Projeto Pedagógico Institucional - PPI;

XII - fomentar parcerias com outras instituições voltadas para a formação e desenvolvimento de servidores públicos;

XIII - participar da rede entre poderes e da Rede Nacional das Escolas de Governo;

XIV - coordenar o processo de elaboração e execução do PTA, Monitora e outros instrumentos das ações orçamentária da Escola de Governo.

NÍVEL DE APOIO ESTRATÉGICO E ESPECIALIZADO



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

A Comissão Própria de Avaliação - CPA, com caráter permanente e atuação autônoma, tem como missão coordenar os processos internos de avaliação da Escola de Governo, competindo-lhe:

18

- I - conduzir e acompanhar os processos de avaliação interna da Escola de Governo, na forma da legislação vigente e das orientações do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso e do Ministério da Educação;
- II - sistematizar e disponibilizar informações solicitadas pelos órgãos externos estaduais e federais ligados à educação superior;
- III - planejar e organizar suas atividades, conscientizando a comunidade para a importância da avaliação institucional, com ampla divulgação de todas as atividades desenvolvidas;
- IV - promover a criação e a implementação de instrumentos gerais de avaliação;
- V - elaborar o projeto de autoavaliação institucional;
- VI - estabelecer diretrizes, critérios e estratégias para o processo de avaliação das atividades da Escola de Governo, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional, Projeto Pedagógico Institucional e planejamento plurianual;
- VII - acompanhar os processos de avaliação externa da Escola de Governo, assessorando nos procedimentos desse tipo de avaliação;
- VIII - propor, quando necessário, alteração no seu regimento, conforme a legislação vigente.

NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

A Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso tem como missão, sob a premissa da excelência profissional, o desenvolvimento de competências dos servidores e empregados públicos civis e militares no âmbito do Poder Executivo Estadual, competindo-lhe:

- I - planejar ações de educação corporativa definindo o portfólio de serviços, inclusive no que se refere à adequação do conteúdo para atender a estratégia organizacional;
- II - realizar cursos de capacitação e aperfeiçoamento voltados para o desenvolvimento de competências básicas de conhecimento comum a todas as funções públicas;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- III - executar cursos de capacitação, atualização e aperfeiçoamento voltados para o desenvolvimento de competências sistêmicas, em conjunto com o órgão central responsável pelos sistemas de planejamento, orçamento, convênios, tecnologia da informação, financeiro e contábil, gestão de pessoas, patrimônio, aquisições governamentais, desenvolvimento organizacional e de controle interno;
- IV - formular cursos de capacitação, atualização e aperfeiçoamento voltados para o desenvolvimento de competências gerenciais;
- V - executar cursos fechados (*in company*) de desenvolvimento de competências técnicas, em parcerias com órgãos solicitantes, voltados para a área finalística dos órgãos e entidades do poder executivo estadual;
- VI - promover eventos corporativos para disseminação de conhecimento e divulgação de boas práticas no campo de atuação da organização, observada sua escolha estratégica, inclusive aquelas decorrentes de licença ou dispensa de qualificação profissional;
- VII - compor e presidir os colegiados de curso e os núcleos docente estruturantes no exercício de suas funções;
- VIII - elaborar e executar as ações do PTA, Monitora e outros instrumentos das ações orçamentária da Escola de Governo;
- IX - recepcionar os servidores públicos colocados à disposição da Superintendência da Escola de Governo, em decorrência de afastamento preventivo previsto no artigo 71 da Lei Complementar nº. 207, de 29 de dezembro de 2004;
- X - coordenar outras atribuições correlatas às instituições de ensino superior, após credenciamento ou recredenciamento no Conselho Estadual de Educação - CEE/MT.

A Coordenadoria de Gestão Educacional tem como missão articular ações de educação corporativa como cursos de formação, capacitação, atualização, aperfeiçoamento e especialização, quando voltados para o desenvolvimento de competências básicas, sistêmicas, gerenciais e técnicas dos servidores e empregados públicos civis e militares no âmbito do poder executivo estadual, competindo-lhe:

- I - coordenar cursos de capacitação profissional nas modalidades presencial, semipresencial e educação a distância;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- II - promover formação continuada em serviço para a requalificação dos servidores cedidos ou removidos;
- III - coordenar cursos de qualificação profissional de pós-graduação em nível de especialização e mestrado;
- IV - coordenar ações de educação corporativa;
- V - elaborar estudos e projetos de caráter educacional corporativo;
- VI - coordenar a execução da socialização do conhecimento dos servidores licenciados ou dispensados para qualificação profissional;
- VII - manter atualizado o banco de dados de dissertações e teses de mestrado dos servidores do poder público executivo licenciados para qualificação profissional;
- VIII - identificar profissionais com melhor desempenho nos cursos de formação e capacitação para estabelecer parcerias de docência ou tutoria para futuras formações;
- IX - coordenar os processos seletivos de contratação de docentes ou facilitadores;
- X - Compor e secretariar os colegiados de curso e os núcleos docente estruturante no exercício de suas funções;
- XI - elaborar e executar as ações do PTA, Monitora e outros instrumentos das ações orçamentária da Escola de Governo;
- XII - executar outras atividades correlatas.

O Núcleo Docente Estruturante, formado por grupos de docentes ou facilitadores com atribuições acadêmicas, tem a missão coordenar todo o processo de elaboração e execução do projeto pedagógico do curso, competindo-lhes:

- I - atuar no processo de concepção, acompanhamento, consolidação e avaliação do respectivo projeto pedagógico do curso;
- II - aprovar e acompanhar o cumprimento do plano de trabalho proposto de cada docente;
- II - acompanhar o desempenho didático-pedagógico dos professores por meio de análise dos planos de ensino e com base na proposta curricular;
- III - contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;
- IV - zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

V - indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso e às necessidades do Estado.

21

A Coordenadoria de Gestão Administrativa tem como missão executar os procedimentos administrativos concernentes às ações de educação corporativa, oferecendo serviços de suporte para o adequado funcionamento das atividades da Superintendência da Escola de Governo, competindo-lhe:

I - cumprir o calendário escolar, as estruturas curriculares do projeto pedagógico e demais normas pertinentes à organização das atividades;

II - registrar os cursos de formação, capacitação, atualização, aperfeiçoamento e especialização e organizar as respectivas pastas e processos individuais com a documentação necessária;

III - gerir a documentação e manter atualizado o cadastro dos facilitadores;

IV - coordenar o processo de divulgação e distribuição de vagas dos cursos para os órgãos e entidades do poder executivo estadual, observando os critérios estabelecidos no projeto pedagógico do curso;

V - efetuar matrículas dos alunos nos cursos de formação, capacitação, atualização, aperfeiçoamento e especialização;

VI - atender aos alunos, facilitadores, responsáveis pelas unidades de gestão de pessoas e controle interno dos órgãos e entidades do poder executivo em assuntos relacionados à documentação escolar e outras informações pertinentes;

VII - expedir declaração de participação ou frequência dos alunos em ações de educação corporativa promovidas pela unidade;

VIII - expedir certificado de conclusão de cursos dos alunos e submeter a assinatura do Superintendente da Escola de Governo e do Secretário Adjunto de Gestão do Conhecimento e Qualificação Profissional;

IX - coletar, por meio de avaliação de reação, e analisar o grau de satisfação dos alunos com relação à execução do curso, a fim de subsidiar o processo de melhoria na escolha de facilitadores;

X - manter organizado o acervo da biblioteca;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- XI - garantir o bom funcionamento da estrutura física e do patrimônio da Superintendência de Escola de Governo;
- XII - elaborar e executar as ações do PTA, Monitora e outros instrumentos das ações orçamentária da Escola de Governo;
- XIII - exercer cumulativamente as funções de secretaria da instituição de ensino superior;
- XIV - executar outras atividades correlatas.

O Núcleo Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso tem a missão coordenar a Revista da Escola de Governo, competindo-lhe:

- I - planejar, elaborar e acompanhar a concepção das linhas editoriais da revista;
- II - compor os órgãos colegiados e articular com os pareceristas;
- III - gerenciar o processo de submissão de trabalhos, preparação dos originais para publicação e o website da revista;
- IV - fomentar e divulgar a Revista da Escola de Governo.

3. Missão, Visão, Negócio e Valores

A Escola de Governo tem como *missão* promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional.

A *visão* é ser reconhecida como uma instituição que potencializa os saberes dos servidores públicos estaduais com o foco na melhoria da gestão pública contemplando a dimensão humana.

O *negócio* é contribuir na melhoria da gestão pública potencializando e dinamizando os diferentes saberes do sujeito, de forma a dar sustentabilidade às ações desenvolvidas por todos os servidores.

Os *valores* são:

- ✓ ética e responsabilidade social;
- ✓ desenvolvimento da responsabilidade pública;
- ✓ respeito à diversidade e pluralidade;
- ✓ abordagem transdisciplinar;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- ✓ aplicabilidade do conhecimento;
- ✓ desenvolvimento de atitudes proativas e fomento à gestão do conhecimento.

4. Princípios Filosóficos

Influenciados pelas constantes transformações no campo político, social, ambiental, cultural e o econômico, os princípios filosóficos impulsionam a sociedade a buscar novos rumos para sua organização. Na administração pública o movimento também acontece, uma vez que a essência desse serviço está em atender aos anseios e necessidades sociais. Entretanto, evidências na administração pública vêm indicando certa insatisfação nos resultados do serviço entregue para a sociedade. Teóricos estudiosos da administração pública evidenciam essa realidade, dentre eles podemos destacar Sander (1995, 2007), Guimarães (2000), Oliveira (2013)⁹ e Santos (2018)¹⁰.

A exemplo, Guimarães (2000)¹¹ aponta que no setor público estas transformações estão intrínsecas em modificar uma estrutura burocrática, hierarquizada, antagônicas a uma organização flexível e empreendedora. Nesse sentido, “[...] são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de Gestão” (p.12). Para entrega de um serviço relevante à sociedade será necessário romper com esses paradigmas. O Autor enfatiza que um modelo de gestão pública não exclui o outro e podem ser utilizados de forma híbrida de modo que a execução do serviço e a entrega sejam satisfatórias ao cidadão.

⁹ SANABIO, Marcos Tanue; SANTOS, Gilmar José dos. DAVID, Marcus Vinicius – organizadores. Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. – Juiz de Fora: Ed. UHJH, 2003.

¹⁰ SANTOS, Anderson Ferreira dos. Administração Pública Brasileira: O Modelo gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, agosto de 2018. ISSN:2448-0959.

¹¹ GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e abordagem da competência. RAP. Rio de Janeiro 34(3):125-40. maio/junho. 2000.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Alguns teóricos, como Benno Sander (1995; 2007)¹², que discutem a administração e organização pública na área educacional, apontam elementos importantes para essa organização no serviço público. Nesse sentido, se fazem presentes os princípios da eficiência, eficácia, efetividade e a relevância. Respectivamente, relacionados à economia e produtividade (eficiência), capacidade de alcançar as metas estabelecidas ou resultados propostos (eficácia), capacidade de resposta às exigências da sociedade (efetividade) e, por fim, o princípio administrativo que mede o desempenho em termos de importância, significação, pertinência e valor (relevância).

Esse conjunto de elementos são importantes para discussão e prospecções inovadoras ao modelo de administração ora questionado pela sociedade. O Estado de Mato Grosso tem se despontado com importantes iniciativas de inovação no serviço público e o planejamento tem sido um aliado na tentativa de melhorias nas entregas desse serviço.

A Lei n. 11.071, de 26 de dezembro de 2019, que dispõe sobre o Plano Plurianual - PPA para o quadriênio 2020-2023, apresenta as diretrizes para essa organização, bem como são evidenciadas as premissas para o planejamento e execução dos recursos e serviços da administração pública. Em especial, o artigo 5º apresenta os eixos para programação, gestão, manutenção e serviços do Estado:

Art. 5º O PPA 2020-2023 terá como eixos para sua programação finalística e de gestão, manutenção e serviços ao Estado:
I - Qualidade de vida para os mato-grossenses;
II - Mato Grosso desenvolvido e sustentável;
III - Gestão Pública moderna e eficiente;
IV - Atuação dos demais Poderes e Órgãos Autônomos
(MATO GROSSO, 2019)

Fica explícito no inciso terceiro a eficiência e a modernização como elementos fundamentais para a organização e gestão do serviço público. Conforme sinalizado anteriormente, a eficiência está relacionada à economia e produtividade. Já a modernização da

¹² SANDER, Benno. Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento. Coleção Educação Contemporânea. Campinas, SP. Autores Associados, 1995.

. Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília, Liber Livros, 2007.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

gestão pública perpassa por transformações mais profundas e em outros campos que vão além da lógica econômica, pois alcançam níveis macro, micro organizacional e estrutural.

Reforçando esse entendimento e concomitante ao desenvolvimento dos fatores intrínsecos (relevância e eficiência) e extrínsecos (efetividade e relevância) ao serviço público, outros elementos considerados indissociáveis precisam ser trabalhados, tais como: o desenvolvimento profissional, valorização profissional, modernização da estrutura física, tecnológica e avaliação institucional.

Assim sendo, por se tratar de um Projeto Pedagógico Institucional da Escola de Governo, o desenvolvimento e valorização profissional, pautados nos princípios da administração pública, voltados à gestão moderna e eficiente, passam a ser o desafio para essa instituição.

Retomando a missão da Escola de Governo, a consecução da excelência exige um deslocamento no comportamento de pessoal no serviço público, incorporando metodologias inovadoras e híbridas de outros modelos administrativos.

Neste viés, torna-se importante conceituar a palavra excelência. Guimarães (2000), quando apresenta os modelos de gestão que podem ser percebidos no serviço público, a conceitua como uma representação da aplicação:

[...] no setor público, dos princípios da escola de relações humanas da teoria administrativa, enfatizando a importância da cultura organizacional [...]. Enfoca o modo como as organizações administram a mudança e inovação, bem como o papel dos valores, ritos e símbolos na moldagem da maneira como as pessoas se comportam no trabalho. (GUMARÃES, 2000, p.129).

E ainda,

esse modelo pode ser subdividido em duas abordagens: ascendente e descendente. A primeira está relacionada a temas como desenvolvimento e aprendizagem organizacionais e a formas de gestão baseadas no autodesenvolvimento e na participação, incluindo uma ênfase na gestão da cultura organizacional e na avaliação de desempenho com base em resultados. A abordagem descendente reconhece a validade limitada da perspectiva ascendente e privilegia o papel da liderança na condução dos processos de mudança. Inclui o gerenciamento da mudança cultural, a utilização de formas carismáticas de liderança, a ênfase em programas de treinamento e valorização da marca corporativa, o estabelecimento de uma missão, de uma estratégia explícita de comunicação, e a valorização da função recursos humanos. (GUMARÃES, 2000, p. 129)



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Tomando como premissa a excelência, a Escola de Governo planeja seus cursos de formação continuada em serviço de modo a atender as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores públicos estaduais, considerando as múltiplas dimensões da formação do ser humano articuladas com a necessidades do serviço público.

Mesmo que partindo de teóricos da área educacional, como Gatti (2019)¹³, Rocha (2010)¹⁴ e Carlos Marcelo (2009)¹⁵, a formação para os servidores estaduais deve assumir um compromisso público de Estado; compromisso com um projeto social, político e ético. Assim, a qualidade da formação continuada em serviço e de pós-graduação deve ser garantida, sendo indispensável articulação entre teoria e prática; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e a organicidade nos processos formativos nas instituições parceiras de ensino.

A formação continuada em serviço é indissociada ao desenvolvimento profissional, justamente por se caracterizar como um *continuum* ao longo da vida. Organiza-se de modo que a satisfação individual e a satisfação organizacional (Sander, 1995) assumam igual importância para esse processo e, numa relação dialética, promovam transformações na vida e no trabalho do servidor público. Esse entendimento é reforçado por Carlos Marcelo (2009), quando aponta que o desenvolvimento profissional, como processo individual e coletivo articulado aos procedimentos formativos, deve contribuir para o avanço nas competências profissionais. Com esse entendimento, pode se afirmar que a formação continuada precisa garantir o direito de aprender dos servidores.

Nessa perspectiva, as matrizes dos cursos (formação continuada em serviço e pós-graduação) devem ser capazes de fomentar competências transversais¹⁶, tais como:

¹³ GATTI, Bernadete Angelina. Professores do Brasil: novos cenários de formação. Brasília: UNESCO, 2019.

¹⁴ ROCHA, Simone A. Formação de professores em Mato Grosso: trajetórias de três décadas (1977-2007). Cuiabá: EdUFMT, 2010.

¹⁵ MARCELO, Carlos. Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. Revista de Ciências da Educação, n. 08, p. 7 – 22, jan/abr. 2009.

¹⁶ Os itens 1 ao 7, foram retirados do texto que destaca as competências a serem desenvolvidas pelos servidores públicos, pelo Diretor-presidente da Escolagov, Wilton Paulino Junior, Escola de Governo do Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://www.escolagov.ms.gov.br/conheca-as-habilidades-e-competencias-para-serem-desenvolvidas-em-2021/>, acessado em 09/02/2021. Essas competências também são destacadas no PPI-2020-2024, Enap, p. 27, como competências transversais, para “[...] preparar os servidores para o exercício de cargos em comissão e desenvolver competências essenciais relacionadas aos sistemas estruturantes do Governo Federal.”



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

1. *Resolução de Problemas com base em dados*: elaborar soluções inovadoras e efetivas para problemas de baixa, média ou elevada complexidade, com a utilização de dados e evidências.
2. *Foco nos resultados para o cidadão*: superar o desempenho padrão e apresentar soluções alinhadas ao cumprimento de metas e ao alcance dos objetivos estratégicos do serviço público.
3. *Mentalidade Digital*: integrar as tecnologias digitais com modelos de gestão, processos de tomada de decisão, geração de produtos e serviços e meios de comunicação interna e externa.
4. *Comunicação*: escutar, indagar e expressar ideias de modo oportuno e efetivo contribuindo para uma dinâmica produtiva das interações.
5. *Trabalho em equipe*: colaborar e cooperar em atividades desenvolvidas coletivamente e compreender a repercussão de suas ações para o alcance dos objetivos do grupo.
6. *Orientação por valores éticos*: agir de acordo com os princípios e valores morais que norteiam o exercício da função pública: responsabilidade, integridade, retidão, transparência e equidade da gestão.
7. *Visão Sistêmica*: identificar os principais marcos institucionais e as tendências sociais, políticas e econômicas nos cenários local, regional, nacional e internacional, embasando os processos decisórios e aperfeiçoando a gestão de programas e projetos.
8. *Governança*¹⁷: agir com transparência, buscar a equidade no trabalho e no serviço prestado ao cidadão, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

¹⁷ O conceito de governança (item 8) está disposto no artigo dos pesquisadores Alex Fabiane Teixeira e Ricardo Corrêa Gomes, 2018, p. 524, publicada na Revista Serv. Público Brasília 70 (4) 519-550 out/dez 2019.

A governança no setor público, para Pereira (2011, p.125), se alicerça basicamente sobre três princípios: (i) transparência; (ii) integridade e (iii) responsabilidade ou dever de prestar contas (*accountability*). [PEREIRA, Romilson Rodrigues. Governança no Setor Público: origem, teorias, modalidades e aplicações. Artigo. Revista do TCU. Sete/Dez 2011.]



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

5. Política Pedagógica Institucional

Por ser uma instituição que oferta a formação continuada em serviço e a pós-graduação, a Escola de Governo se organiza de modo a promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. Nesse sentido, é indissociada sua relação com a teoria e prática, ensino, pesquisa e extensão.

Todo o processo pedagógico dessa instituição está dedicado à modernização do trabalho de modo que a mudança de comportamento impacte na melhoria do atendimento das necessidades emanadas pela sociedade. A organização pedagógica dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação se materializam de modo a provocar transformações na vida do servidor público, fortalecendo a entrega de um produto mais adequado ao cidadão usuário desse serviço.

De acordo com Antoni Zabala (2000)¹⁸, a prática pedagógica está relacionada a toda ação destinada à aprendizagem. Dessa forma, as matrizes curriculares dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação, bem como a metodologia do trabalho pedagógico nas modalidades presencial, semipresencial e a distância devem ser organizadas de modo a atender esse objetivo. Entretanto, a relação teoria e prática é fundamental para o *modus operandi* desse processo. Para esse fim, a demanda deverá ser atendida a partir dos indicadores encaminhados pelos órgãos executivos do poder público, por meio do levantamento de necessidade de treinamento e desenvolvimento - LNT&D, dentre outros instrumentos de avaliação - preferencialmente em outubro de cada ano. A entrega dos indicadores pelos órgãos demandantes, análise, categorização e elaboração dos cursos exigem tempo de discussão e planejamento. Esse fluxo permite que a oferta da formação continuada em serviço ou pós-graduação atenda às expectativas do órgão demandante, além de ser peça chave na elaboração dos componentes curriculares de cada curso.

¹⁸ ZABALA VIDIELLA, Antoni. La práctica educativa. Como enseñar. Editorial Graó, de Serveix Pedagógics. Barcelona. España, 2000.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

A concepção de ensino está voltada para a produção e a socialização do saber. José Moran e Lilian Bacich (2018)¹⁹ apontam que “A vida é um processo de aprendizagem ativa, de enfrentamento de desafios cada vez mais complexos” (p. 37). No ensino não cabe apenas a transmissão de um conteúdo, essa complexidade exige uma relação com o acumulado historicamente (conteúdo) e a prática. Os cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação devem estar voltados para a busca, a produção e a socialização de conhecimentos e técnicas que serão utilizados enquanto recurso de melhorias no âmbito profissional e pessoal, no viés da formação ética, crítica, técnica, científica, cultural e artística.

A pesquisa deve ser voltada para a produção de novos conhecimentos, técnicas e soluções de problemas. A produção acadêmica *strictu sensu* dos servidores do poder executivo que usufruíram de licença de qualificação profissional deve ser amplamente divulgada e utilizada como recursos ou insumos destinados ao cultivo da atitude crítica indispensável à formação do humano, modernização do serviço público e ao progresso da ciência, tecnologia e cultura, sempre considerando os princípios éticos.

A extensão se baseia na relação dialógica entre os servidores públicos que participaram da formação continuada em serviço, mestres e doutores licenciados ou dispensados para qualificação profissional, bem como a relação desses sujeitos com o seu órgão de lotação, com outros órgãos e, sempre que possível, com outros setores da sociedade, de modo que a troca de experiência propicie respostas ou caminhos inovadores ao serviço público ou a situações críticas do bem comum social.

Todos os cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação deverão elaborar o Projeto Pedagógico de Curso - PPC, a ser aprovado pelo colegiado de ensino e devidamente homologado pela Secretaria Adjunta e Superintendência. Os cursos de pós-graduação deverão atender-se ao disposto nas normativas específicas vigentes.

¹⁹ BACICH, Lilian. MORAN, José. Organizadores. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2019. E-PUB.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

a. Indicadores metodológicos

A Base Nacional Comum Curricular - BNCC assume a aprendizagem ativa como princípio no processo de aprender. Em Mato Grosso, o Documento de Referência Curricular²⁰ costura o processo de aprendizagem nos mesmos moldes, apontando que

a BNCC assume a perspectiva da Aprendizagem Ativa, a qual considera a importância da autoria dos sujeitos na construção do conhecimento, independentemente de sua fase do desenvolvimento ou faixa etária. O *Documento de Referência Curricular para Mato Grosso* orienta a centralização na aprendizagem ativa, situando o fazer pedagógico para além do ensino em si. (MATO GROSSO, 2018, p. 34)

Convergente a essa orientação, a construção do PPC deve atentar-se ao processo de aprendizagem de modo que considere a educação como um direito do ser humano e que a aprendizagem se dê em um processo ativo e significativo ao servidor público participante de cada curso ofertado pela Escola de Governo.

A opção metodológica dos cursos deve pautar-se no princípio da aprendizagem ativa, essencialmente onde o estudante (servidor público do poder executivo) é protagonista desse processo. Nesse sentido, “[...] enquanto princípio, supõe um sujeito que, ao aprender, contextualiza, aplica e ressignifica o conhecimento aprendido, tornando-se protagonista da sua aprendizagem.” (MATO GROSSO, 2018, p. 35)

O PPI da Escola de Governo assume a metodologia ativa enquanto processo que auxilia na promoção da aprendizagem. O PPC deve pautar-se, por exemplo, na problematização de situações do dia a dia do servidor de modo que a relação teoria e prática sejam capazes de transformar o *modus operandi* do trabalho do servidor.

As metodologias ativas, assumidas nesse contexto, são entendidas “[...] pela inter-relação entre educação, cultura, sociedade e escola, sendo desenvolvida por meio de métodos ativos e criativos, centrados na atividade do aluno com a intenção de propiciar a aprendizagem.”

²⁰ MATO GROSSO. Documento de Referência Curricular para Mato Grosso. Concepções para a Educação Básica. MES; CONSED; SEDUC; UNCME; e UNDIME. 2018.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

(BACICH & MORAN, 2018, p. 17)²¹, e ainda “[...] estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida.” (idem, p. 41).

31

Essa opção metodológica permite ao docente um conjunto variado de técnicas, dentro as quais podemos citar: aula invertida, aprendizagem baseada em investigação e em problemas, aprendizagens baseadas em projetos, aprendizagem por histórias e jogos. (BACICH & MORAN, 2018).

b. Ensino presencial, semipresencial e a distância

Tomando por base o Parecer do Conselho Nacional de Educação - CNE/CEB n. 05/1997, em que o processo de aprendizagem não se limita à sala de aula, muito menos que não é somente nesse espaço que se caracteriza uma atividade escolar, evidencia-se que outras formas e espaços para o ensino são válidas. Convergente a esse entendimento, a Escola de Governo assume a aprendizagem ativa e o ensino híbrido como possibilidades de promover a aprendizagem nos cursos de formação continuada em serviço e nos cursos de pós-graduação.

Face a necessidade de atender a legislação vigente, a Escola de Governo se organiza de modo a ofertar seus cursos de forma presencial, semipresencial e a distância. Convém ressaltar que o ensino remoto também se aplica, uma vez que as recentes regulamentações normativas estabelecem o ensino remoto mediante situações emergenciais.

O *ensino presencial* deverá contar com a estrutura disponibilizada no prédio próprio da Escola de Governo para o seu funcionamento. Não exclui a possibilidade de utilizarem outros espaços físicos para a realização de cursos de grande porte ou até cursos específicos, desde que sejam considerados adequados às necessidades estabelecidas no PPC.

²¹ BACICH, Lilian. MORAN, José. Organizadores. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

O *ensino semipresencial* se apresenta com uma parcela da carga horária de forma presencial (atendendo as especificações do parágrafo anterior) e outra parcela da carga horária a distância. Nesse último caso, deverá atentar-se a legislação vigente.

32

A Escola de Governo estabelece que até 50% da carga horária total do curso poderá ser a distância, desde que observadas as exigências das normativas vigentes e a estrutura disponibilizada para essa forma de organização. O PPC deverá estabelecer o percentual de carga horária presencial e a distância, bem como os recursos e estrutura para a sua realização.

Com objetivo de regulamentar o art. 80 da LDBEN/1996, o governo federal normatiza pelo Decreto Federal nº. 9057, de 25 de maio de 2017, a educação a distância. Logo de início (art. 1º) define:

Art. 1º Para os fins deste Decreto, considera-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos. (BRASIL, 2017)

Interessante observar que, no mesmo artigo, o governo federal estabelece critérios mínimos para que a educação a distância seja efetivada. Já no art. 2º aponta que essa modalidade pode ser ofertada para a educação básica e superior, desde que observadas as condições de acessibilidade assegurada nos espaços e meios utilizados.

A Escola de Governo ofertará o *ensino a distância* com duas modalidades de aplicação:

1. curso em ambiente virtual de aprendizagem (AVA);
2. curso digital da Instrução Normativa nº. 08/2020/SEPLAG, de 06 de abril de 2020.

Cada modalidade será hospedada em páginas diferentes da rede mundial de computadores. Toda a organização do curso e o processo pedagógico deverão ser especificados no PPC.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

c. Ensino remoto

Importante destacar que o ensino remoto tem características distintas do ensino a distância, principalmente por questões estruturais e legais, conforme destaca o artigo: O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância, da professora Patrícia Alejandra Beha²², que assevera: “O termo “remoto” significa distante no espaço e se refere a um distanciamento geográfico.” Em um outro artigo, oriundo de uma entrevista com os pesquisadores Patrícia Silva Rosas de Araújo e Paulo Ferreira Pereira²³, ambos destacam os desafios do ensino remoto e o classificam como “O ensino remoto diz respeito a todos os recursos tecnológicos que podem ser utilizados como auxiliares da educação presencial.” (p. 232).

Já a pesquisadora Lynn Alves (2020)²⁴ entende o ensino remoto como uma “Educação Remota, isto é, práticas pedagógicas mediadas por plataformas digitais, como aplicativos com os conteúdos, tarefas, notificações e/ou plataformas síncronas e assíncronas como o Teams (Microsoft), Google Class, Google Meet, Zoom (GOMES, 2020), [...]”, (p. 350). A mesma autora ainda reforça que “[...] se caracterizam por atividades mediadas por plataformas digitais assíncronas e síncronas, com encontros frequentes durante a semana, seguindo o cronograma das atividades presenciais realizadas antes do distanciamento imposto pela pandemia.” (p. 358). Entende-se que o ensino remoto é temporário e distinto da EaD. “Assim, enquanto a modalidade a distância é regida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB (BRASIL, 1996) e suas portarias, o ensino remoto foi uma alternativa temporária para o momento de pandemia que estamos vivendo.” (p. 358).

Todos esses pesquisadores convergem para o entendimento da temporalidade do ensino remoto, bem como de sua distinção da educação a distância, mas todos reconhecem sua importância no momento de pandemia vivida pelo mundo. Na impossibilidade do ensino presencial advindo da pandemia que assola a humanidade - novo coronavírus (COVID-19),

²² Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>, acessado em 01/03/2021.

²³ ARAÚJO, Denise Lino de. Entrevista: Os desafios do ensino remoto na educação básica. Revista Leia Escola, Campina Grande, v. 20, n.1, 2020-INSS 2358-5870.

²⁴ ALVES, Lynn. Educação Remota: entre a ilusão e a realidade. Interfaces Científicas. Aracaju. V. 08. N. 3. P.348-365. 2020. Fluxo Contínuo.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

2020 e 2021 trouxeram mudanças significativas em todos os setores da sociedade. Na educação o ensino remoto foi o caminho adotado em todas as instituições de ensino com a função de “[...] de manter os alunos conectados entre si, conectados com os professores, conectados com a escola, para que tenham um horizonte nesse momento de pandemia [...]” (ARAÚJO, 2020, p. 232).

O Estado de Mato Grosso, seguindo as orientações do Ministério da Saúde e outros órgãos competentes, vem editando normativas na tentativa de contenção da Covid-19. A primeira normativa foi o Decreto Estadual nº. 407, de 16 de março de 2020, que determinava pelo afastamento dos estudantes do ambiente escolar em razão da pandemia. Mais tarde, o Decreto Estadual nº. 425, de 25 de março de 2020, consolida medidas preventivas. A partir de então, conforme a evolução da pandemia, muitos decretos foram publicados, inclusive determinando *lockdown*.

Com a publicação da Instrução Normativa nº. 08/2020/SEPLAG, de 06 de abril de 2020, que estabelece diretrizes sobre a obrigatoriedade dos servidores públicos integrantes do poder executivo estadual participarem de cursos de capacitação, a Escola de Governo iniciou a oferta de cursos de aperfeiçoamento técnico com vistas a completar a jornada de trabalho aos servidores integrantes de grupo de risco e enquadrados em outras situações previstas nas normativas vigentes. No decorrer do processo as inscrições foram ampliadas e em 2020 o número de inscritos foi superior a 20 mil participantes.

Em decorrência de situações emergenciais, o ensino remoto passa a integrar a forma de oferta de cursos de formação continuada em serviço da Escola de Governo. Entretanto, em situação de normalidade, as modalidades de oferta são organizadas de forma presencial, semipresencial ou EaD e o recurso tecnológico - enquanto complemento à educação presencial será parte integrante.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

d. Pesquisa e iniciação científica

As ideias de pesquisa e de iniciação científica perpassam todo o modo pelo qual, neste projeto pedagógico, o conhecimento é tratado. Para além de uma dimensão metodológica, na qual se apresentam as formas de atuação para a construção do conhecimento, bem como de uma dimensão teórica, quando são edificadas as abstrações a partir do real analisado, esse tópico busca destacar a dimensão epistemológica, ou seja, as bases nas quais há uma sustentação para lidar com o processo de construção do conhecimento.

Uma postura epistemológica busca responder a questões como “o que é o real?”, “é possível conhecermos o real?” e “de que modo podemos conhecer o real?”. Essas questões podem ser respondidas afirmando que o real existe independente de o conhecermos ou não, e que é possível conhecermos esse real construindo aproximações sucessivas a partir da elaboração contínua de abstrações (teoria) que permitam lidar melhor com esse real.

Essa elaboração teórica ocorre de forma coletiva, compartilhada e com um rigor metodológico. O nome disso é “ciência”. O cientista é aquele que elabora teorias a partir de um real e segue um rigor metodológico demonstrando a outros cientistas os passos realizados para o seu trabalho, permitindo uma validação pela comunidade científica. É nesse sentido que a pesquisa se faz importante e, conseqüentemente, a iniciação dos servidores nesse modo especial de construir conhecimento: a ciência.

O papel da Escola de Governo, a partir dos seus produtos - cursos EaD, cursos de especialização, revista científica, é fomentar essa reflexão, ofertar instrumentos e ferramentas que permitam procedimentos de pesquisa mais adequados, colaborar na disseminação daquilo que foi ou será elaborado em termos de teorias e, principalmente, conectar os servidores públicos em um processo coletivo de mobilização de saberes.

e. Eventos corporativos

Os eventos corporativos são voltados a um público específico, geralmente equipes de trabalho de um mesmo setor e costumam ter abordagens mais céleres sobre determinado tema,



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

promovendo a interação entre os envolvidos e novos conhecimentos; contribuindo para melhorias no comprometimento com o trabalho e no desenvolvimento do relacionamento interpessoal entre colegas servidores. São exemplos de eventos corporativos: palestras, oficinas (workshops), reuniões, treinamentos, entre outros.

Sua realização fica sujeita ao envio do projeto elaborado nos moldes estabelecidos pela Escola de Governo. Os eventos poderão ser certificados desde que o projeto contemple os elementos exigidos no Projeto Pedagógico de Curso.

Os órgãos públicos ou entidades interessadas deverão encaminhar, via ofício, a solicitação para a realização do evento corporativo na Escola de Governo, desde que preencha todos os quesitos estabelecidos no parágrafo anterior.

Os eventos corporativos têm caráter multidimensional. Assim sendo, as questões pedagógicas são de responsabilidade da Coordenadoria de Gestão Educacional e a infraestrutura (disponibilização do mobiliário, sala, aparato áudio visual, internet, registro e certificação) é de responsabilidade da Coordenadoria de Gestão Administrativa.

f. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é hoje uma das áreas de vanguarda nas organizações. O conhecimento vem ganhando volume nos últimos anos, a ponto de exigir ferramentas próprias para o seu gerenciamento. Para Camargo e Pereira (2017)²⁵ é um importante fator de inovação e mudança. Eles entendem que a produção do conhecimento é de extrema importância quando a comunicação, os dados e a informação são levados em conta. Os autores nos lembram que a primeira geração da gestão do conhecimento, no final da década de 1980, foi focada na tecnologia; a segunda, a partir de 1995, foi centrada nas pessoas e a terceira combinou duas importantes dimensões das organizações desde 2002: inovação e mudança.

²⁵ CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, ano 23, n. 48, p 172-173, jan/jun 2017.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

A gestão do conhecimento pode ser definida como um conjunto de ferramentas que permite a gestão deste ativo organizacional em todas as fases do seu ciclo de vida, a exemplo dos demais recursos como dinheiro, materiais, tecnologia, informações e a gestão de pessoas. Camargo e Pereira (2017) apresentam um quadro sintético com as principais definições, como pode ser observado na figura a seguir.

Figura 2. Principais conceitos de gestão do conhecimento:

Autores	Conceitos
Leonard-Barton (1995)	Foca-se em atividades que envolvem: 1) busca de soluções criativas de forma compartilhada; 2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Baseia-se na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: socialização (tácito para tácito); externalização (tácito para explícito); combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito).
Terra (2001)	Esforça-se para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível àqueles que dele necessitem dentro dela: quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.
Bukowitz e Williams (2002)	“É o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 75): as autoras desenvolvem um método que realiza o Diagnóstico da Gestão do Conhecimento (DGC) nas organizações, compreendendo o processo tático e estratégico.
Choo (2003)	Baseia-se na organização do conhecimento a partir do uso estratégico da informação. Propõe o ciclo que aborda o uso estratégico da informação nos processos de construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão. Através da interação dessa rede de processos, os quais estão socialmente distribuídos por muitos níveis e funções da instituição, a organização constrói significados comuns sobre sua identidade e sua atividade, gerando o conhecimento organizacional.

Fonte: CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva.

Na geração de conhecimento, Camargo e Pereira (2017) sistematizaram cinco grandes modos baseados na obra de Davenport e Pruzak, a saber:



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

1. *aquisição*: acontece quando a organização contrata um profissional especializado em uma determinada área, seja como funcionário ou consultor. Ele ou ela traz seu conhecimento;
2. *recursos dirigidos*: quando recursos são alocados numa unidade administrativa que seja focada nesta tarefa, como um departamento de Pesquisa & Desenvolvimento ou mesmo na área de inovação;
3. *fusão*: ocorre quando são criadas equipes multidisciplinares, com perspectivas diferentes sobre o mesmo problema. Novas formas de compreender a realidade e a aquele problema específico costumam aparecer nestes encontros. Eles permitem que se pense “fora da caixa”. É uma mudança de metodologia;
4. *adaptação*: quando surgem crises graves e as organizações precisam se adaptar para sobreviver. Acabam gerando conhecimento aplicado sobre seus produtos, processos, clientes, mercados, negócios, etc;
5. *redes de conhecimento (comunidades de prática)*: situação em que profissionais detentores de conhecimento se reúnem para compartilhar o que já foi acumulado. Quando isto acontece com regularidade, um conhecimento novo pode ser gerado.

Camargo e Pereira (2017) apontam também que o conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito. O primeiro se refere àquele embutido nas crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor, habilidades, intuições e emoções. Já o segundo pode ser articulado numa linguagem formal, contendo expressões matemáticas, equações, manuais, etc. Pode ser transmitido com maior facilidade. Quanto às formas de conhecimento os autores trouxeram a tipologia de Nonaka e Takeuchi. As categorias são as seguintes:

1. *socialização*: compartilhamento de experiências para criação do conhecimento tácito como modelos mentais ou habilidades técnicas comuns;
2. *externalização*: transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Acontece mediante diálogo ou reflexão coletiva;
3. *combinação*: combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito num sistema de conhecimento. Quando é trocado por meio de acréscimo, classificação, da combinação e categorização pode gerar conhecimento novo;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

4. *internalização*: incorporação do conhecimento explícito ao tácito, por meio dos modelos mentais. Nas organizações o conhecimento tácito precisa ser socializado para criar uma espiral.

Os desafios para a implementação da gestão do conhecimento são resumidos da seguinte forma:

1. *individual*: barreiras de personalidade, estabelecimento de redes sociais, diferenças culturais etc.;
2. *organizacional*: práticas ineficazes, infraestrutura, competição interna, falta de capacitação etc.;
3. *tecnológico*: ausência de interoperabilidade entre os sistemas, resistência às novas tecnologias e assim por diante.

Os modelos de gestão do conhecimento foram resumidos conforme o destacado na figura 2.

Figura 3. Modelos de gestão do conhecimento

Modelo	Autores	Foco
Criação do Conhecimento (Espiral)	Nonaka e Takeuchi (1997)	Processo de criação do conhecimento organizacional voltado para o desenvolvimento de produtos/serviços, processos e gestão
Sete Dimensões da gestão do conhecimento	Terra (2001)	Avaliação da GC nas organizações, considerando as dimensões da prática gerencial
Elementos Construtivos da Gestão do conhecimento	Probst, Raub e Romhardt (2002)	Análise e aplicação da GC com base nos elementos construtivos
Diagnóstico de Gestão do Conhecimento	Bukowitz e Williams (2002)	Estruturação nos processos de GC com base no diagnóstico.

Fonte: CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva.

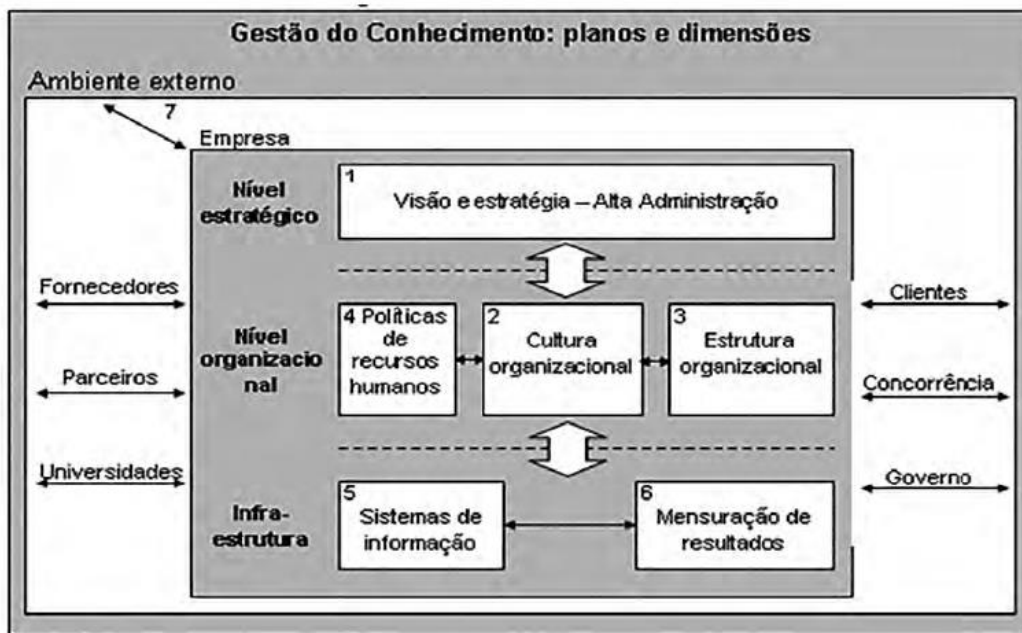
Já as sete dimensões da gestão de conhecimento trazem a centralidade do capital humano. A cultura organizacional, bem ao centro, expressa-se nos funcionários da organização. As políticas de gestão de pessoas ou recursos humanos e a estrutura organizacional vêm ao lado para permitir um melhor gerenciamento da cultura. Na infraestrutura, os sistemas de informação



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

e a mensuração dos resultados para instrumentalizar e observar a agregação de valor para os indicadores da organização. No nível estratégico, a visão trazida pela alta administração é determinante para o êxito do processo. A figura 3 demonstra tais dimensões de forma mais destacada.

Figura 4. Sete dimensões da gestão do conhecimento



Fonte: CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva.

Dentre os elementos constitutivos da gestão do conhecimento estão suas metas, avaliação, identificação, retenção, aquisição, utilização, desenvolvimento, partilha e distribuição. Já o quadro apresentado na Figura 4 aponta as principais ferramentas da gestão do conhecimento, na perspectiva de vários autores diferentes trazidos por Camargo e Pereira (2017).



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Figura 4. Apresentação das ferramentas da gestão do conhecimento

Autores	Carvalho (2003)	Braga (2002); Borges Júnior et al. (2004); Lukács (2005); Reis e Barros (2005)
Ferramentas	<ul style="list-style-type: none">• <i>intranets</i>;• gerenciamento eletrônico de documentos (GED);• <i>groupware</i>;• <i>workflow</i>;• bases inteligentes de conhecimento;• <i>business intelligence</i>;• mapas de conhecimento;• ferramentas de apoio à inovação;• sistemas de inteligência competitiva;• portais corporativos.	<ul style="list-style-type: none">• <i>balanced scorecard (BSC)</i>;• <i>total productive maintenance (TPM)</i>;• treinamento e desenvolvimento;• <i>kaizen</i>;• Sistema de informação;• produção enxuta;• 5 S's (<i>housekeeping</i>);• padronização;• equipes semiautônomas de alta <i>performance</i>.

Fonte: CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva.

No caso da gestão do conhecimento nas escolas de governo, Mourão e Jesus (2012)²⁶ fazem uma análise de várias organizações dessa natureza nos principais países do mundo, incluindo a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), do Ministério da Economia do Brasil. Para tanto, eles observaram as etapas do ciclo do conhecimento e decompuseram em critérios, que serão a referência para Escola de Governo de Mato Grosso.

As etapas e seus critérios são:

1. *criação*: atividades de pesquisa, departamento de estudos de caso, quadro próprio de funcionários e de professores;
2. *utilização*: publicações próprias, eventos acadêmicos (congressos, seminários), integração dos sistemas de informação, processos internos consolidados e ativos;
3. *disseminação*: manutenção de memória técnica organizacional, sistemas de tecnologia da informação, intercâmbio, processos internos consolidados e ativos.

²⁶ JESUS, Anderson Macedo de. MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública (EBAP/FGV)**. Rio de Janeiro 46(4), jul/ago 2012.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

g. Formação continuada para o docente

Conforme o já destacado, a Escola de Governo oferta cursos nas modalidades presencial, semipresencial e EaD. O ensino remoto também se encontra presente, de acordo com as especificidades e necessidades nacional, estadual, regional ou local. Em todas essas modalidades e formas de oferta dos cursos exigem a presença do docente, seja como facilitador ou tutor.

O PPI assume a metodologia ativa como carro chefe de seus cursos. Bacich & Moran, 2018, defendem a formação para o docente como um processo articulado e indissociada às tecnologias e ao pensamento crítico e defendem que:

Por isomorfismo, a formação do professor também deve se pautar pela atividade criadora, reflexiva, crítica, compartilhada e de convivência com as diferenças, usando as mídias e as tecnologias como linguagem e instrumento da cultura, estruturantes do pensamento, do currículo, das metodologias e das relações pedagógicas. (BACICH & MORAN, 2018, p. 16)²⁷

Se preocupam também com a relação conteúdo e metodologia, asseverando que “Conhecer o conteúdo a ser ensinado é importante, porém, identificar as melhores formas de um estudante aprender esse conteúdo selecionando a metodologia mais adequada é essencial, [...]” (Idem, p. 252).

Os mesmos autores encaram o professor como aquele que “[...] atua como mediador, facilitador, incentivador, desafiador, investigador do conhecimento, da própria prática e da aprendizagem individual e grupal.” (p. 254).

Nessa vertente, todos os docentes deverão participar da construção do PPC de cada curso e deverão receber formação continuada, principalmente da modalidade em que o curso será trabalhado e da metodologia adotada. Recursos disponíveis virtualmente, como a Escola Virtual.Gov-EV.G²⁸ deverão ser utilizados como cursos de formação continuada para esse grupo de docentes.

²⁷ BACICH, Lilian. MORAN, José. Organizadores. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2018.

²⁸ Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/>, acessado em 02/03/2021.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

6. Política Pedagógica de Ensino de Pós-graduação

43

A oferta dos cursos de pós-graduação está atrelada ao cumprimento do rito disposto nas normativas que regem o ensino de pós-graduação: Resolução nº. 311/2008-CEE/MT, de 15 de julho de 2008; Resolução Normativa nº. 002/2014-CEE/MT, de 15 de julho de 2014; e Resolução Normativa nº. 001/2018-CEE/MT, de 20 de abril de 2018, dentre outras normativas vigentes.

Pois bem, a Resolução Normativa nº. 002/2014-CEE/MT, de 15 de julho de 2014, estabelece em seus artigos 12, 13, 14 e 16 o processo de regularização de cursos de pós-graduação *lato sensu*. A Resolução Normativa nº. 001/2018-CEE/MT, de 20 de abril de 2018, estabelece as diretrizes e normas para a oferta de programas e cursos superiores na modalidade a distância e exige a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, do Projeto Pedagógico Institucional - PPI e dos Projetos Pedagógicos de Curso - PPC articulados entre si. Todos os cursos de pós-graduação deverão ser elaborados nesses moldes.

A construção do PPC será organizada de forma coletiva de modo a atender a demanda do órgão executivo solicitante. Deverá tomar como princípios filosóficos o estabelecido nesse PPI, acrescentando-se as especificidades políticas, teóricas, metodológicas e de organização do currículo para cada curso. Deverá ter consonância com as diretrizes curriculares nacionais e do Estado. O currículo deverá ser elaborado de modo que a relação teoria e prática, pesquisa e extensão sejam elementos ativos no processo, bem como atentar-se às peculiaridades regionais e locais e às necessidades e diferenças dos discentes.

Nos termos do artigo 11, da Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, toda instituição concernente ao nível educacional em pauta, pública ou privada, constituirá Comissão Permanente de Avaliação - CPA, com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, bem como de sistematizar e prestar as informações solicitadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, seguindo as diretrizes abaixo:

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

comunidade universitária e da sociedade civil organizada e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;

II - atuação autônoma em relação aos conselhos e demais unidades existentes na instituição de educação.

Assim sendo, em portaria, a Escola de Governo deverá instituir sua Comissão Permanente de Avaliação - CPA, destacando o período de vigência, número de membros, segmentos e competências.

Oriundo da demanda do poder executivo estadual, a oferta de pós-graduação - em uma perspectiva técnico-profissional, voltada para o desenvolvimento das funções do servidor em seu ambiente de trabalho, tendo como pano de fundo a práxis da ação-reflexão-ação - poderá ser organizada de forma presencial, semipresencial ou EaD. O percentual remoto do curso deverá obedecer ao permitido em legislação específica.

Os cursos de pós-graduação em EaD poderão ser ofertados em parcerias com instituições devidamente autorizadas para o funcionamento dessa modalidade, preferencialmente com a Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT.

7. Política de Educação a Distância

Retomando os dados do TIC Domicílios - 2018, tem-se que apenas 57% da população do Centro-Oeste tem acesso à internet por banda larga e 32% têm acesso por conexão móvel via modem ou chip 3G ou 4G. Como se vê, os recursos tecnológicos e internet ainda não estão universalizados e exigem políticas públicas e sociais de acesso com alternativas exequíveis de redução do distanciamento entre esses recursos e a população.

Mesmo com essas limitações, os cursos de Educação a Distância-EaD vêm ganhando corpo, oferecendo uma capilaridade que os cursos presenciais não conseguem atingir. Entretanto, exige uma metodologia diferenciada de modo que a relação discente e docente, qualidade do curso, pesquisa e extensão sejam ativas.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

A Resolução Normativa nº. 001/2018-CEE/MT, de 20 de abril de 2018, estabelece as diretrizes e normas para a oferta de programas e cursos superiores, na modalidade a distância e o PPC deverá atender essas exigências. Por meio do Plano de Trabalho Anual - PTA, a Escola de Governo deverá buscar garantias orçamentárias para a estruturação e instrumentalização dos cursos em EaD. Os cursos em EaD devem ser elaborados com a carga horária exigida nas normativas vigentes e, sempre que possível, proporcionar encontros presenciais.

As atividades acadêmicas não presenciais são realizadas a partir de estudo dirigido apoiado pelo material didático disponibilizado. As atividades acadêmicas presenciais são realizadas por meio de videoconferências abertas, encontros com os docentes, discussão em grupos e atividades em laboratório.

8. Projeto Pedagógico de Curso-PPC

A estrutura do PPC deverá atender ao disposto na resolução normativa do Conselho Estadual de Educação e as necessidades de organização e gestão da Escola de Governo. Além de considerar as especificidades de cada curso, deverá conter:

1. denominação do curso;
2. modalidade do curso (presencial, semipresencial, remoto ou EaD);
3. área de conhecimento;
4. área da administração pública atendida (sistêmica ou programática);
5. público-alvo;
6. perfil profissional (competência e habilidades);
7. carga horária do curso;
8. justificativa;
9. metodologia;
10. forma de matrícula;
11. quantidade de vagas;
12. componentes curriculares e ementa;



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

13. material didático;
14. avaliação;
15. atividades complementares (quando houver);
16. trabalho de conclusão de curso;
17. cronograma de execução;
18. referências.

a. Registros acadêmicos

A demanda recebida dos órgãos e entidades públicos do poder executivo é a mola que impulsiona o planejamento dos cursos a serem ofertados. Assim sendo, esses indicadores são elementos fundantes para a elaboração do PPC de cada curso. Igualmente importante ao processo de planejamento e execução, o monitoramento é ferramenta que auxilia na organização de cursos vindouros, na avaliação do objetivo proposto e a legitimidade para o processo de certificação do curso.

Nessa trilha, considerar-se-ão registros acadêmicos: inscrição do curso; registro de frequência; avaliação; relatório de curso e certificação. De forma sintética, a tabela abaixo apresenta as características de cada um desses registros.

Registros Acadêmicos	
Inscrição do Curso	A inscrição dar-se-á conforme a especificidade do curso e a quantidade de vagas estabelecidas no PPC. Poderá ser on-line ou para servidores específicos do órgão ou instituição demandante.
Registro de Frequência	A frequência dos cursos será de responsabilidade do professor, devendo compor os documentos do Relatório de Curso. O registro se dará de acordo com a especificidade da modalidade de ensino (presencial, semipresencial, EaD ou remoto). No caso de EaD e remoto, a presença se dará com os registros das atividades propostas nas plataformas específicas.
Avaliação	A avaliação deverá atender ao descrito no item específico desse PPI. Em especial a avaliação da aprendizagem deverá ser capaz de traduzir elementos de suficiência mínima para obtenção do certificado. O PPC do curso deve trazer os indicadores da avaliação (competências transversais e específicas).
Relatório de Curso	Caracterizado como um elemento curricular, o relatório deve incluir o registro escolar detalhado do desempenho dos discentes, bem como



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

	informar sobre a evasão abandono e desistência, reprovação e aprovação dos cursistas.
Certificação	A certificação se dará após a conclusão de todas as etapas do curso. O certificado será emitido de acordo com a frequência do participante e sua avaliação de aprendizagem. O certificado será digital, devendo ser emitido pelo participante a partir da data do término do curso.

Fonte: Elaboração Própria

A carga horária e hora-aula dos cursos deverão estar dispostas no PPC. A hora-aula será de uma hora em todas as modalidades estabelecidas: presencial, semipresencial e EaD.

9. Programa de Gestão e Inovação

Não é possível que uma administração pública estática faça frente a problemas cada vez mais complexos e rapidamente mutáveis. É preciso inovar no setor público e fazê-lo cada vez mais rápido. Isso inclui gerar receitas alternativas, melhorar processos internos e desenvolver novas soluções para necessidades sociais, culturais, ambientais e econômicas. Tais transformações podem ter como catalisadores os servidores públicos, desde que se crie uma ambiência de inovação fecunda e propícia para estes agentes desenvolvam todo seu potencial de inovar e transformar o Estado (SILVA, 2021).

O conceito de inovação, dado pela Lei nº 13.243, de 2016, é:

[...] introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (BRASIL, 2016)

Anterior a esse conceito dado em Lei, a Escola de Governo tem buscado alternativas para fomentar a inovação no setor público. Nos anos de 2007 a 2011, o Projeto intitulado de “Ciranda Inovadora - Inovação e Melhoria da Gestão Pública” incentivava os servidores, em suas unidades administrativas, a buscarem novas concepções de gestão, desenvolvendo e incorporando valores que promovessem a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Após cinco anos, foram retomadas a ideia de premiação às práticas inovadoras na gestão pública. Em 2016, com a segunda edição em 2017, o projeto foi reavivado passando a se chamar



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

“Prêmio Inovar para Transformar”, com objetivo de incentivar os servidores públicos do estado de Mato Grosso a contribuírem para a modernização da gestão pública. Reconhecendo, valorizando, premiando e divulgando práticas e ideias inovadoras, possíveis de serem implementadas enquanto referência para outras iniciativas que aprimorassem os serviços prestados à sociedade.

Em 2018, surgem o Programa Academia de Líderes e o Programa Laboratório de Inovação, ambos voltados ao desenvolvimento da gestão, liderança e inovação no setor público. Reconhecendo sua importância e o histórico de bons resultados, o desenvolvimento desses dois programas permanecerá vigentes no período de execução desse PPI e serão descritos a seguir.

a. Academia de Novos Líderes

De iniciativa da Superintendência da Escola de Governo-SEG, a Academia de Novos Líderes²⁹ surge da demanda evidenciada a partir do relatório de Pesquisa de Competências de Gestores do Poder Executivo Estadual realizado, em maio de 2015, e do Levantamento de Necessidade de Capacitação, realizado em 2017, ambos coordenados pela SEG.

A primeira pesquisa apontava a necessidade de desenvolver competências, tais como: relações humanas e liderança e a segunda pesquisa apontava a necessidade de cursos gerenciais para o desenvolvimento de competências relacionadas ao gerenciamento de equipe, desenvolvimento de pessoas, organização e motivação, (MATO GROSSO-SEG, 2018)³⁰. Esses dados deram sustentação ao Programa Academia de Novos Líderes, cujo objetivo é “[...] contribuir para a profissionalização da gestão pública, através da disseminação de conhecimentos e oferta de cursos voltados para o desenvolvimento de competências básicas, sistêmicas e gerenciais, no âmbito da Administração Pública Estadual.” (Idem, p.03).

²⁹ A primeira edição da Academia de Novos Líderes aconteceu em 2018, com participação superior a 90% de seus inscritos.

³⁰ MATO GROSSO. Academia de Novos Líderes: uma proposta para a capacitação gerencial no âmbito do poder executivo estadual. Superintendência da Escola de Governo. Cuiabá, maio-2018.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Na perspectiva de desenvolver competências de liderança nos servidores públicos, o programa vem se consolidando no decorrer de suas edições, tonando-se um importante aliado para o desenvolvimento profissional de novos líderes no poder público executivo.

Com uma metodologia própria e congruente a esse PPI, o Programa Academia de Novos Líderes se desenvolverá na categoria de formação continuada em serviço, de forma presencial ou semipresencial. Cada edição deverá ter seu PPC, devidamente ancorado no levantamento das necessidades dos órgãos do poder público executivo, avaliação e monitoramento. O corpo docente poderá ser constituído de cursistas egressos e formadores voluntários convidados pela Superintendência da Escola de Governo.

O curso acontecerá bianualmente, pois terá um ciclo de acompanhamento em que no primeiro ano são realizados os encontros presenciais e a formação, no segundo ano serão observados sua aplicabilidade no trabalho. Os resultados desse acompanhamento servirão de indicadores para o planejamento e gestão dos cursos vindouros e insumo para o (re)planejamento do órgão ou entidade beneficiada pelo programa.

b. Laboratório de Inovação da Escola de Governo

As novas formas de promover mudanças, melhorias no setor público e valorizar o conhecimento que os servidores acumulam com as experiências vivenciadas no dia a dia do seu trabalho, agregam ao processo de aquisição de conhecimentos. Esses elementos se constituem como uma fonte inesgotável de aprendizagem.

A Escola de Governo oferece a formação continuada em serviço de acordo com as demandas oriundas dos próprios órgãos demandantes, mas isto não basta quando consideramos a perspectiva de promover transformações inovadoras na forma de disseminar o conhecimento e conectar as boas práticas aplicadas.

Assim sendo, o laboratório de Inovação da Escola de Governo se apresenta como aliado à esse fim, tem por finalidade disponibilizar um ambiente de aprendizagem de metodologias e práticas que os auxiliem na execução de suas tarefas diárias, sirva de *insight* para novas ideias,



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

ofereça metodologias para implementação de ideias inovadoras, concentre todas as boas práticas para que possam ser disseminadas e conecte todos interessados em compartilhar conhecimentos.

50

Se configura como um espaço projetado para criar condições favoráveis para que a inovação ocorra por meio da aprendizagem, as atividades são desenvolvidas por servidores públicos que colocam seus conhecimentos a serviço de outros servidores, criando momentos significativos de interação e conhecimento. Esse espaço funciona como um *hub*, isto é, um conector ou concentrador de criação de soluções que ajudem a melhorar a vida das pessoas a partir de necessidades legítimas e de sua convivência.

O trabalho é desenvolvido por meio de cursos, oficinas, *workshops*, consultorias, mentorias e grupos de trabalho aptos a desenvolver e difundir uma cultura permanente de inovação no setor público, de forma a auxiliar na construção e ampliação da eficiência, da efetividade e da legitimidade de processos, serviços e políticas públicas dirigidas aos cidadãos. Também tem como função construir redes de suporte e difusão de inovação, além de aproximar e catalisar parcerias em soluções inovadoras. Tais soluções são construídas por meio de metodologias e abordagens multidisciplinares inspiradas no *design thinking*.

No laboratório, os projetos de inovação são desenvolvidos em ciclos que envolvem imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções. Os atendimentos são modelados de acordo com o desafio escolhido. Todos os projetos geram capacidade inovadora nas equipes dos órgãos parceiros, que participam e aprendem fazendo ao longo do processo.

Os espaços de criação são o tipo de atividades em que se coloca a mão na massa para inovar e materializar ideias, construindo protótipos de produtos ou serviços que servirão para serem testados, melhorados e poderão se tornar soluções relevantes para necessidades reais para o serviço público. É um espaço para dois formatos de atividades: espaços de aprendizagem e espaços de criação para projetar soluções que visem promover a troca de aprendizado em um ambiente dinâmico.

Com uma metodologia própria e congruente ao PPI, o Programa Laboratório de Inovação da Escola de Governo se desenvolverá na categoria de formação continuada em serviço, de



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

forma presencial ou semipresencial. Cada edição deverá ter seu PPC, devidamente ancorado no levantamento das necessidades dos órgãos do poder público executivo, avaliação e monitoramento. O corpo docente poderá ser constituído de cursistas egressos e formadores voluntários convidados pela Superintendência da Escola de Governo.

Com o objetivo de criar, utilizar e disseminar, o laboratório também será responsável pelas seguintes frentes: Capacitação das metodologias ativas de aprendizagem; Capacitação em Processo Criativo; Capacitação Inovação no Setor Público (Marco Legal); Capacitação *Design Thinking*; Capacitação *Design* Etnográfico; Orientação em Projetos de Inovação; Consultorias em atendimento de demandas de inovação dos órgãos; Mentorias; Oficinas de técnicas e ferramentas de inovação; e, Ambientação dos projetos de Inovação da Academia de Novos Líderes.

10. Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso

Resgatando o estabelecido nas etapas do ciclo do conhecimento de referência para a Escola de Governo de Mato Grosso, enquanto gestão do conhecimento: criação, utilização e disseminação. A saber:

1. *criação*: atividades de pesquisa, departamento de estudos de caso, quadro próprio de funcionários e de professores;
2. *utilização*: publicações próprias, eventos acadêmicos (congressos, seminários), integração dos sistemas de informação, processos internos consolidados e ativos;
3. *disseminação*: manutenção de memória técnica organizacional, sistemas de tecnologia da informação, intercâmbio, processos internos consolidados e ativos.

A revista virtual assume o importante papel de disseminação do conhecimento. Sua organização se dará a partir de um Comitê Científico Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso, composta de profissionais de notório saber do serviço público. Suas características atenderam ao específico de uma revista científica com tiragem anual.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

11. Política de Gestão de Pessoal

A Escola de Governo tem um quadro de servidores públicos efetivos que compõem o corpo docente e corpo técnico-administrativo, enquanto o corpo discente é constituído de servidores dos órgãos executivos demandantes.

Representantes dos segmentos do corpo docente, corpo técnico-administrativo e servidores públicos das Secretarias de Estado convidados compõem o Colegiado de Ensino, Comissão Própria de Avaliação e Comitê Científico Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso. A organização, período e composição de cada uma dessas unidades deverão ser publicados em Diário Oficial.

A equipe gestora é constituída de acordo com a estrutura organizacional publicada em Diário Oficial cuja estrutura mais recente conta com 01 Secretário Adjunto, 01 Superintendente, 02 Coordenadores e Líderes de Equipe e Projetos e suas competências estão descritas em Regimento Interno próprio.

a. Perfil do docente

O corpo docente tem sua centralidade na prática pedagógica e torna-se peça fundamental na elaboração e execução dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação. É o principal agente da disseminação de conhecimento pautado nos pressupostos destacados nesse PPI e no PPC de cada curso. A Escola de Governo garantirá a permanência integral de um grupo docentes conforme a exigência das normativas vigentes. Por se tratar de uma instituição com a especificidade de atender os servidores públicos estaduais dos órgãos públicos do executivo, poderá recrutar docentes de instituições parceiras, dos órgãos demandantes ou até servidores com mestrado e doutorado em qualificação profissional para elaboração e execução do PPC de cada curso.

O fomento ao docente, sempre que possível, deverá ser incorporado aos cursos ofertados pela Escola de Governo. Inicialmente nos cursos de pós-graduação e, conforme as parcerias



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

estabelecidas e recursos disponibilizados para esse fim, poderá ser ampliado aos cursos de formação continuada em serviço.

53

Os docentes devem:

- ✓ elaborar o PPC de cada curso;
- ✓ ter pleno domínio do conhecimento, mantendo-se atualizado sobre os avanços na sua área de atuação;
- ✓ disseminar o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão;
- ✓ estimular a criação cultural, o desenvolvimento profissional, crítico, científico e o pensamento reflexivo nos discentes;
- ✓ compor a Comissão Própria de Avaliação - CPA; Colegiado de Ensino; Comitê Científico Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso; e Núcleo Estruturante de Ensino.

b. Perfil dos servidores técnico-administrativos

O corpo técnico-administrativo é responsável para a execução das atividades meio relacionadas ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

Os servidores técnico-administrativo devem:

- ✓ contribuir com a gestão da Escola de Governo;
- ✓ desenvolver as ações meio, garantido o bom funcionamento dos cursos;
- ✓ compor, sempre que requisitados, o corpo docente;
- ✓ elaborar o PTA de modo que a manutenção da estrutura para o funcionamento dos cursos seja garantida;
- ✓ compor a Comissão Própria de Avaliação - CPA; Colegiado de Ensino; Comitê Científico Editorial da Revista da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso; e Núcleo Estruturante de Ensino.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

c. Perfil dos gestores e líderes de programas e processos

54

Os gestores da Escola de Governo, além de suas atribuições dispostas na legislação específica, têm por desafio buscar o desenvolvimento e valorização profissional, pautados nos princípios da administração pública, em especial, na gestão moderna e eficiente. Tem função determinante no processo de gestão de recursos humanos, financeiros e da formação continuada em serviço dos docentes e servidores administrativos dessa instituição.

Os gestores devem:

- ✓ possuir conhecimento, habilidade e atitude de gerir pessoas, recursos, materiais e financeiro;
- ✓ promover junto aos órgãos competentes, discussões que impactam na valorização e desenvolvimento profissional;
- ✓ promover atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ promover a difusão do saber e a divulgação de conhecimento culturais, científicos e técnicos;
- ✓ promover a articulação necessária para instituir parcerias com outras instituições e órgãos públicos;
- ✓ assegurar, junto às autoridades competentes, os recursos do PTA de modo que a manutenção da estrutura para o funcionamento dos cursos seja garantida;

d. Perfil do discente

O desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional torna-se o foco dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação. Assim sendo, o discente, servidor público estadual, deve ser capaz de provocar melhorias no âmbito profissional e pessoal.

Os discentes devem:



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

- ✓ investir no seu aperfeiçoamento intelectual, cultural, profissional e pessoal, integrando os conhecimentos;
- ✓ desenvolver continuamente o seu espírito científico, crítico, humanístico e reflexivo;
- ✓ buscar soluções, pela pesquisa, para os problemas de seus órgãos;
- ✓ participar de atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ desenvolver as oito competências no âmbito de seu trabalho: resolução de problemas com base em dados; foco nos resultados para o cidadão; mentalidade digital; comunicação; trabalho em equipe; orientação por valores éticos; visão sistêmica; e governança.

55

e. Perfil do egresso

O egresso deverá pautar-se por atitudes éticas com o conhecimento e a reflexão crítica o suficiente para contribuir para a transformação de seu ambiente de trabalho.

Os egressos devem:

- ✓ ter interesse em conhecer e atuar na solução de problemas no âmbito de seu setor, do órgão de lotação ou até em políticas públicas estaduais e federais;
- ✓ manter relação com a Escola de Governo, contribuindo na docência dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação.

12. Política de Avaliação

A avaliação assume um importante papel no processo de aprendizagem em todo ambiente educativo, em especial na organização, planejamento e relevância dos cursos de formação continuada em serviço e de pós-graduação da Escola de Governo. O PPC parte do princípio de atender as demandas de formação dos órgãos executivos do poder público. Assim sendo, a



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

avaliação deve ser capaz de observar esse processo de aprendizagem e se essa aprendizagem trouxe relevância ao serviço do órgão demandante.

Para isso, a avaliação não assume uma perspectiva unilateral, punitiva e classificatória, medindo unicamente a satisfação institucional ou de ranqueamento. A satisfação pessoal também está presente no processo avaliativo, bem como a avaliação do currículo, metodologia e estrutura. Outro elemento *sine qua non* desse processo é o docente, sendo sua avaliação uma peça chave. Seu olhar para o cursista e o olhar do cursista para o docente são elementos fundantes para repensar o currículo e metodologia dos cursos vindouros ou em andamento.

Assim a avaliação assume uma posição de reflexão e seus indicadores passam a ser insumo para o planejamento. Conforme o exposto, ela deve compreender:

1. avaliação da aprendizagem;
2. avaliação do cursista sobre o curso;
3. autoavaliação do cursista e do docente;
4. avaliação do docente;
5. avaliação do currículo;
6. avaliação da estrutura;
7. avaliação da metodologia;
8. avaliação da prática em serviço.

Abaixo seguirá o quadro sintético de cada avaliação que, articuladas, poderão indicar elementos de melhoria dos cursos e da gestão no trabalho.

Tipo de Avaliação	Características
avaliação da aprendizagem	deve apresentar elementos capazes de verificar a aprendizagem do participante, baseado nas competências transversais e específicas identificadas no PPC. Os indicadores de aprendizagem devem ser encaminhados ao demandante para fins de gestão. De forma personalizada, o participante deverá receber um feedback da sua avaliação da aprendizagem.
avaliação de reação	abrange a avaliação do currículo, estrutura, metodologia, organização do curso e autoavaliação. A avaliação de reação



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

	assume a perspectiva proposta por Donald Kirkpatrick ³¹ (avaliação de reação/ satisfação dos formandos; avaliação da aprendizagem; avaliação do comportamento no posto de trabalho e avaliação do resultado no negócio).
avaliação do docente	abrange a percepção do docente em relação à participação do cursista, estrutura do curso e o alcance do objetivo proposto. Deve compor a estrutura do relatório de curso.
avaliação da prática em serviço	abrange os dois últimos níveis do modelo proposto por Donald Kirkpatrick: avaliação do comportamento no posto de trabalho e avaliação do resultado no negócio. Pós curso, a Escola de Governo encaminhará a avaliação da prática em serviço ao órgão demandante. O acompanhamento será de duas avaliações trimestrais a contar da data do término do curso. Os indicadores deverão ser encaminhados à gestão para fins de (re)planejamento.

Fonte: Elaboração Própria

Esses elementos devem ser categorizados e trabalhados como indicadores para o (re)planejamento da formação continuada em serviço ou pós-graduação. Importante ressaltar que esses dados devem constituir-se de elementos que permitam analisar a totalidade. Conforme alerta Sordi & Ludke, 2009, o processo de avaliação deve ser incorporado naturalmente e de forma participativa. Todos os envolvidos devem participar de modo que essa avaliação não se transforme em algo vazio e descolado da realidade. Mesmo que o artigo citado traga uma análise da escola pública, esses elementos podem ser transpostos para qualquer órgão público que se dedica no processo de aprendizagem. Os referidos autores asseveram que:

incorporar novos atores no processo de avaliação da escola e novos ângulos para análise dos fenômenos educativos implica mudança substantiva na forma de conceber a avaliação e, mais ainda, na forma de praticá-la, sobretudo quando se toma a escola e seus atores locais como espaço e interlocutores preferenciais para gerar conseqüências aos dados obtidos. (SORDI & LUDCK, 2009, p.322)³²

Para tal objetivo, os instrumentos de avaliação devem ser construídos com a participação dos órgãos demandantes e devidamente homologados com os gestores competentes. Os

³¹ Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/ana03/02ana03.htm, acessado em 05/04/2021.

³² SORDI, Maria Regina Lemes de. LUDKE, Menga. Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias. Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP, v. 14, n.2, p.313-336, jul. 2009.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

indicadores devem ser apresentados aos respectivos órgãos enquanto insumo para o planejamento da gestão de pessoal.

58

Em cumprimento à legislação vigente, a Comissão Própria de Avaliação - CPA tem importante papel na avaliação dos cursos de pós-graduação. Direciona-se ao processo de autoavaliação definida da seguinte forma: “A avaliação institucional é uma demanda interna das instituições de ensino e pesquisa, que podem, através dela, obter maior teor de governança.” (MATO GROSSO, EG)³³. A proposta de avaliação da CPA deve se estruturar de acordo com o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. A Comissão deve ser publicada em Diário Oficial, com a indicação dos membros, segmentos, competências e o período do mandato.

13. Considerações

O Projeto Pedagógico Institucional elucidada a forma de organização dos cursos de formação continuada em serviço e pós-graduação da Escola de Governo. Apresenta as diretrizes a serem consideradas na elaboração de cada Projeto Pedagógico de Curso, bem como o desafio de promover a valorização profissional, pautados nos princípios da administração pública voltados à gestão moderna e eficiente.

Espera-se que a execução desse PPI promova melhorias no serviço público a partir da formação continuada em serviço e cursos de pós-graduação. A avaliação do PPI, PDI e do PPC devem se tornar insumos para a elaboração de projetos e programas que vão ao encontro das políticas públicas de melhoria do atendimento ao cidadão.

O alcance da excelência almejada nesse PPI articula-se com a sua execução do PDI e do PPC de cada curso e aos instrumentos de gestão de governo que garantam políticas públicas de valorização profissional, a modernização e a manutenção física e de pessoal dessa instituição. Nessa trilha, é fundamental que a Escola de Governo tenha recursos disponíveis para o

³³ Disponível em: <http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=665&c=1>, acessado em 25/02/20201



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

desenvolvimento de suas ações, no compromisso de apresentar indicadores que evidenciam o seu desenvolvimento e excelência no serviço prestado.

59

Referências

ALVES, Lynn. **Educação Remota: entre a ilusão e a realidade**. Interfaces Científicas. Aracaju. V. 08. N. 3. P.348-365. 2020. Fluxo Contínuo.

ARAÚJO, Denise Lino de. Entrevista: **Os desafios do ensino remoto na educação básica**. Revista Leia Escola, Campina Grande, v. 20, n.1, 2020-INSS 2358-5870.

BACICH, Lilian. MORAN, José. Organizadores. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2019. E-PUB.

BEHAR. Patrícia Alejandra. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>, acessado em 01/03/2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

_____. **Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior-SINAES e dá outras providências.

_____. ENAP. **Projeto Pedagógico Institucional - PPI.2020-2024**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). SAIS - Área 2-A - 70610-900 - Brasília-DF, Brasil.

_____. **Decreto Federal n. 9057, de 24 de maio de 2017**, que regulamenta o art. 80 da Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Básica. **Parecer Conselho Nacional de Educação - CNE/CEB n. 05/1997**. Homologado. Despacho do Ministro, publicado no Diário Oficial da União de 16/05/1997.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução n. 03 de 21 de novembro de 2018**, publicado no Diário Oficial da União em 22/11/2018, no que atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

CAMARGO, Evandro José Bylicz de. PEREIRA, André da Silva. A gestão do conhecimento no setor público: seus conceitos, modelos e ferramentas. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, ano 23, n. 48, p 172-173, jan/jun 2017.

DISTRITO FEDERAL. Escola de Governo-EGOV. **Missão, visão e valores**. <http://egov.df.gov.br/missao-visao-e-valores/>, em 04/02/2021.

GATTI, Bernadete Angelina. **Professores do Brasil: novos cenários de formação**. Brasília: UNESCO, 2019.

GOIÁS. **A Escola de Governo**. Secretaria de Estado de Escola de Governo. Governo de Goiás. Disponível em: <https://www.escoladegoverno.go.gov.br/a-escola.html>, acessado em 04/02/2021.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. **A nova administração pública e abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro 34(3):125-40. maio/junho. 2000.

JESUS, Anderson Macedo de. MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública (EBAP/FGV)**. Rio de Janeiro 46(4), jul/ago 2012.

KIRKPATRICK Donald. **Os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick**. Disponível em: https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/ana03/02ana03.htm, acessado em 05/04/2021.

MATO GROSSO. **Lei Ordinária nº 8.151, de 08 de julho de 2004**. Institui a atividade de magistério no âmbito da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso e das demais escolas e órgãos similares, e dá outras providências. Publicada em Diário Oficial de 08 de julho de 2004.

_____. **Lei Complementar n. 156, de 19 de janeiro de 2004**. Institui a Escola de Governo para os servidores públicos civis e militares do Estado de Mato Grosso e dá outras providências. Publicada em Diário Oficial de 19 de janeiro de 2004.

_____. **Lei Complementar nº 310/2008, de 10 de março de 2008**. Cria a Superintendência da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso - EGO/MT, no âmbito da Secretaria de Estado de Administração - SAD e dá outras providências. Publicada em Diário Oficial de 10 de março de 2008.

_____. **Lei Complementar n. 612, de 28 de janeiro de 2019**. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Publicada em Diário Oficial de 28 de janeiro de 2019.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

_____. **Lei n. 11.071, de 26 de dezembro de 2019.** Dispõe sobre o Plano Plurianual para o quadriênio 2020-2023. Publicada em Diário Oficial de 26 de dezembro de 2019.

61

_____. **Decreto Estadual n. 407, de 16 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (2019-nCoV) a serem adotados pelo Poder Executivo do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências. Publicado em Diário Oficial de 16 de março de 2020.

_____. **Decreto Estadual n. 425, de 25 de março de 2020.** Consolida as medidas temporárias restritivas às atividades privadas para prevenção dos riscos de disseminação do Coronavírus (COVID-19) e dá outras providências. Publicado em Diário Oficial de 25 de março de 2020.

_____. **Decreto Estadual n. 826, de 17 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, a redistribuição de cargos em comissão e funções de confiança. Publicada em Diário Oficial de 17 de fevereiro de 2021.

_____. **Decreto Estadual n. 856, de 11 de março de 2021.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, a redistribuição de cargos em comissão e funções de confiança. Publicada em Diário Oficial de 12 de março de 2021.

_____. **Decreto Estadual n. 970, de 14 de junho de 2021.** Dispõe sobre a estrutura organizacional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, a redistribuição de cargos em comissão e funções de confiança. Publicada em Diário Oficial de 14 de junho de 2021.

_____. **Resolução Normativa n. 001/2009/CEE-MT,** de 16 de fevereiro de 2009. Fixa diretrizes para a elaboração e aprovação do Projeto Pedagógico Institucional – PPI e do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI das Instituições de Ensino Superior do Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso. Publicada no Diário Oficial do dia 16 de fevereiro de 2009.

_____. **Resolução Normativa n. 002/2014-CEE/MT,** de 01 de agosto de 2014. Estabelece normas complementares à Resolução Normativa Nº 311/2008-CEE/MT e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial do dia 01 de agosto de 2014.

_____. **Resolução Normativa n. 001/2018-CEE/MT,** de 20 de abril de 2018. Estabelece Diretrizes e Normas para a Oferta de Programas e Cursos Superiores, na Modalidade a Distância, no Sistema Estadual de Ensino. Publicado no Diário Oficial do dia 20 de abril de 2018.

_____. **Instrução Normativa n. 08/2020/SEPLAG, de 06 de abril de 2020.** Estabelece diretrizes sobre a obrigatoriedade dos servidores públicos integrantes do Poder Executivo



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

Estadual participarem de cursos de capacitação profissional, como forma de estímulo ao aperfeiçoamento técnico na prestação de serviços e de complementação da jornada de trabalho definida no art. 3º do Decreto nº 416/2020. Publicada em Diário Oficial de 06 de abril de 2020.

62

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2015**. Secretaria de Estado de gestão-SEGES; Superintendência Escola de Governo. 2015.

_____. **Documento de Referência Curricular para Mato Grosso**. Concepções para a Educação Básica. MES; CONSED; SEDUC; UNCME; e, UNDIME. 2018.

_____. **Academia de Novos Líderes: uma proposta para a capacitação gerencial no âmbito do poder executivo estadual**. Superintendência da Escola de Governo. Cuiabá, maio-2018.

_____. **Projeto de PPA, Plano Plurianual, 2020-2023**. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, 2019.

_____. **Boletim de Indicadores de Pessoal-Dezembro de 2018**. Cuiabá. Publicação anual elaborada pela Coordenadoria de Monitoramento da Superintendência de Gestão de pessoas da Secretaria de Estado de Gestão. Novembro de 2019.

_____. **CPA-Comissão Própria de Avaliação**. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão- SEPLAG. Escola de Governo. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=665&c=1>, acessado em 25/02/2021.

MATO GROSSO DO SUL. Diretor-presidente da Escolagov, Wilton Paulino Junior, **Escola de Governo do Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://www.escolagov.ms.gov.br/conheca-as-habilidades-e-competencias-para-serem-desenvolvidas-em-2021/>, acessado em: 15/02/2021.

_____. ESCOLAGOV. Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul. **Carta de Serviço ao Usuário**. <https://www.escolagov.ms.gov.br/institucional/apresentacao/>, em 04/02/2021.

MARCELO, Carlos. **Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro**. Revista de Ciências da Educação, n. 08, p. 7 – 22, jan/abr. 2009.

PEREIRA, Romilson Rodrigues. Governança no Setor Público: origem, teorias, modalidades e aplicações. Artigo. Revista do TCU. Sete/Dez 2011.

SANABIO, Marcos Tanue; SANTOS, Gilmar José dos. DAVID, Marcus Vinicius - organizadores. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. - Juiz de Fora: Ed. UHJH, 2003.



Governo do Estado de Mato Grosso
SEPLAG - Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Secretaria Adjunta da Escola de Governo do Estado de Mato Grosso
Superintendência da Escola de Governo

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Coleção Educação Contemporânea. Campinas, SP. Autores Associados, 1995.

_____. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília, Liber Livros, 2007.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. **Administração Pública Brasileira: O Modelo gerencial e as Ferramentas de Melhoria na Gestão Pública**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 03, Ed. 08, Vol. 04, pp. 69-85, agosto de 2018. ISSN:2448-0959.

ROCHA, Simone A. **Formação de professores em Mato Grosso: trajetórias de três décadas (1977-2007)**. Cuiabá: EdUFMT, 2010.

SORDI, Maria Regina Lemes de. LUDKE, Menga. **Da avaliação da aprendizagem à avaliação institucional: aprendizagens necessárias**. *Avaliação*, Campinas, Sorocaba, SP, v. 14, n.2, p.313-336, jul. 2009.

TEIXEIRA, Alex Fabiane. GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. *Revista Serv. Público Brasília* 70 (4) 519-550 out/dez 2019.

ZABALA VIDIELLA, Antoni. **La práctica educativa. Como enseñar**. Editorial Graó, de Serveisx Pedagogics. Barcelona. España, 2000.