

PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL

DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO



EGMA SEGEP

GOVERNO DO
MARANHÃO



GOVERNO COM O
POVO.
O MARANHÃO
NUM CAMINHÃO
NOVO!



ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO

GOVERNADOR DO ESTADO DO MARANHÃO

Flávio Dino de Castro e Costa

**SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO, PATRIMÔNIO E ASSISTÊNCIA
DOS SERVIDORES –SEGEP**

Flávia Alexandrina Coelho Almeida Moreira

DIRETOR DA ESCOLA DE GOVERNO DO MARANHÃO

Odair José Neves Santos

GABINETE

Beatriz Andrade Ferreira

ASSESSORIA JURÍDICA

Pedro Thaylan Oliveira de Paula

**COMISSÃO SETORIAL
DE LICITAÇÃO**

Sahra Vilanova de Carvalho

**SUPERVISÃO ADMINISTRATIVA
FINANCEIRA**

Ana Celeste Costa Ericeira

SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

João Capistrano de Sousa Júnior

ASSESSORIA ESPECIAL

Ana Áurea Batista de Medeiros Santos

Áurea Regina dos Prazeres Machado

Edvard Sales Ferreira Neto

Izadora dos Santos Carvalho

Oscar Adelino Costa Neto

Maria Miguelina Silva

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

Áurea Regina dos Prazeres Machado

João Capistrano de S. Júnior

COLABORADOR

Anderson Nogueira Almeida

Edvard Sales Ferreira Neto

Ludmilla B.L Rodrigues

LISTA DE SIGLAS

EGMA – Escola de Governo do Maranhão

EAD – Educação a Distância

LABIGOV – Laboratório de Inovação em Governo

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

SEGEP – Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| APRESENTAÇÃO | 5 |
| 1. MARCO LEGAL | 7 |
| 2. MARCO SITUACIONAL | 9 |
| 3. PÚBLICO ALVO | 11 |
| 4. IDENTIFICAÇÃO E INFRAESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO | 12 |
| 4.1. Identificação | 12 |
| 4.2. Infraestrutura | 12 |
| 5. JUSTIFICATIVA | 14 |
| 6. PERFIL INSTITUCIONAL | 15 |
| 7. PAPEL DA EGMA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS AGENTES PÚBLICOS | 16 |
| 8. MAPA ESTRATÉGICO | 17 |
| 9. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 18 |
| 9.1. Organograma | 18 |
| 10. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS | 19 |
| 11. FUNDAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS | 20 |
| 11.1. Política de Direitos Humanos, Formação e Inclusão Social | 22 |
| 11.1.1. <i>Aprendizagem com inclusão social</i> | 22 |
| 11.1.2. <i>O Desafio da Desigualdade</i> | 23 |
| 11.1.3. <i>Setores da Sociedade em Igualdade de Condições</i> | 24 |
| 11.1.4. <i>Conduta da EGMA frente à Discriminação</i> | 25 |
| 11.1.5. <i>Política de Ações Afirmativas de Defesa e Promoção dos Direitos Humanos e Igualdade Étnico-racial</i> | 25 |
| 11.2. Saúde Emocional | 26 |
| 12. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES EDUCACIONAIS | 27 |
| 12.1. Ações Educacionais | 28 |
| 12.1.1. <i>Programa de Formação Inicial de Carreira</i> | 28 |
| 12.1.2. <i>Cursos/Minicursos de Aperfeiçoamento</i> | 29 |
| 12.1.3. <i>Programa de Certificação em Gestão Pública</i> | 29 |
| 12.1.4. <i>Programa de Certificação para Administradores e Conselheiros de Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista</i> | 29 |
| 12.1.5. <i>Formações in Company</i> | 30 |
| 12.1.6. <i>Programa de Formação das Carreiras</i> | 30 |
| 12.1.7. <i>Programa de Formação para Altos Gestores da Administração Pública Estadual</i> | 30 |
| 12.1.8. <i>Programa de Pesquisa e Pós-graduação</i> | 30 |
| 12.1.9. <i>Pesquisa</i> | 32 |
| 12.1.10. <i>Eventos Temáticos</i> | 32 |
| 12.1.11. <i>Formação a Distância</i> | 33 |
| 12.1.12. <i>Projetos Especiais</i> | 35 |
| 12.1.13. <i>Ações de Modernização e Inovação em Governo</i> | 37 |

| | |
|---|----|
| 13.POLÍTICA DE ORGANIZAÇÃO DOS FORMADORES | 38 |
| 13.1. Composição dos Formadores | 38 |
| 13.2. Das Obrigações Legais | 38 |
| 13.3. Das Competências Pedagógicas Necessárias para o Trabalho do Formador | 39 |
| 13.4. Perfil do Corpo de Formadores | 39 |
| 13.5. Avaliação de Desempenho do Corpo Formador..... | 39 |
| 14. METAS ESTRATÉGICAS A SEREM ALCANÇADAS | 41 |
| 15. ORGANIZAÇÃO CURRICULAR..... | 42 |
| 15.1. Eixos Articuladores do Currículo | 42 |
| 15.1.1. <i>Relação Teoria–Prática</i> | 42 |
| 15.1.2. <i>Interdisciplinaridade e Transversalidade</i> | 43 |
| 15.1.3. <i>Pesquisa</i> | 43 |
| 15.1.4. <i>Princípios Pedagógico-metodológicos Inovadores</i> | 43 |
| 15.3. Trilhas de Aprendizagem na Educação Corporativa | 44 |
| 15.4. Estrutura Curricular | 45 |
| 15.4.1. <i>Área de Desenvolvimento Técnico-Gerencial</i> | 46 |
| 15.4.2. <i>Área de Desenvolvimento Pessoal e Institucional e Direitos Humanos</i> | 47 |
| 15.4.3. <i>Área de Desenvolvimento Técnico</i> | 48 |
| 15.5. Planejamento da Atividade do Formador | 49 |
| 16.METODOLOGIAS ATIVAS COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM..... | 50 |
| 17.RECURSOS DIDÁTICOS | 51 |
| 18.ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM..... | 52 |
| 18.1. Avaliação Ex-ante | 52 |
| 18.2. Avaliação de Processo | 52 |
| 19. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PPI | 55 |
| REFERÊNCIAS | |

APRESENTAÇÃO

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) tem sido objeto de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, em busca da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

O termo político relaciona-se ao sentido de exercer a política de cuidar do que é público e de possuir habilidade no trato das relações humanas, o chamado “bem governar”. Politizar no ambiente educacional é provocar nos educadores e demais atores que o constitui a consciência dos direitos e deveres dos cidadãos. A ação política que promove a concentração de pessoas ao redor de ideais é essencialmente democrática. Já o termo pedagógico refere-se à dimensão que proporciona a efetivação da finalidade da educação, que é o ato de ensinar e de aprender.

A Escola de Governo do Estado do Maranhão, dentre as suas atribuições, busca o desenvolvimento da política de formação dos agentes públicos estaduais, promovendo em primeiro plano a qualidade de ensino, nas dimensões política, social e técnica.

O processo educativo deve direcionar-se para a formação global do agente público do Estado com capacidade técnico-científica, humana e social. Esse processo decorre de um conjunto de relações com o conhecimento e que deve ser vivenciado no contexto social em que ocorre. Portanto, o PPI da Escola do Governo do Maranhão (EGMA) é o instrumento fundamental de promoção do saber científico, tomado numa concepção de multi-integração, gerando a necessidade da interdisciplinaridade, tornando-se objetivo da Instituição a reflexão, análise e redefinição curricular com fins de ajustá-lo às constantes mudanças da realidade, à complexidade das exigências profissionais e à rapidez das transformações e inovações científicas e tecnológicas na administração pública. Sabe-se que não se esgota na análise curricular, mas estende-se à dimensão política e social do conhecimento e no compromisso perante a comunidade. O PPI tem como objetivo geral a constituição coletiva de uma identidade única, superando-se a fragmentação do conhecimento, a compartimentalização curricular, as reformulações não contextualizadas e as posturas corporativas. Veiga e Carvalho (1994, p.50) afirmam que quando as instituições educativas constroem sua autonomia enfrentam desafios, objetivando desviar-se do conceito de reproduzir e ser mera “repetidora” de programas de “treinamento”. Deve assumir o papel predominante na formação dos profissionais.

Segundo Gadotti (1994, p. 579) todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa promover a quebra de um estado confortável para arriscar-se, passando-se por um período de instabilidade, e buscar uma nova estabilidade vai se consolidando em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas e essas passam a ser visíveis e palpáveis gradativamente. Compreende em ressignificar o que seja o papel da escola e sua função social, política e pedagógica na contemporaneidade. “A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica” (SAVIANI, 1982, p. 93). Sabemos que para a elaboração deste Projeto é primordial o trabalho coletivo e cooperativo através da gestão democrática, portanto a prática educativa possui uma ação intencional com sentido explícito e o compromisso definido coletivamente.

A principal possibilidade de construção do Projeto Pedagógico Institucional passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatá-la como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Dessa maneira, é preciso entender que o Projeto Pedagógico Institucional fornece indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho dos educadores em promover a aprendizagem por meio da aproximação dos alunos às questões e situações concretas da prática governamental, incorporando os saberes que dispõem em função de sua vivência.

A apropriação dos conhecimentos sistematizados, a formação de habilidades, competências e práticas, permitirão ao indivíduo uma visão mais adequada do mundo em que vive com uma interpretação dos fenômenos sociais e científicos mais condizentes com o seu momento de vida.

Permitem, ainda, a ampliação da compreensão da natureza e da sociedade, a aquisição de atitudes e convicções que o levem a posicionar-se como tomadores de decisões frente aos problemas e desafios da administração pública e, por último, a expressão elaborada dos acontecimentos que correspondem aos interesses da sociedade.

Desta forma, o Projeto Pedagógico Institucional da EGMA define-se como marco institucional, construído a partir das experiências formativas ao longo de sua trajetória e que está em permanente atualização conforme as diretrizes governamentais e as demandas da sociedade maranhense.

1. MARCO LEGAL

A Escola de Governo do Maranhão é uma instituição integrante da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores do Maranhão - SEGEP. Foi criada como Escola de Gestão Pública do Maranhão - EGP – MA, por meio do decreto 14.203 de 04/10/1994 e regulamentada pelo Decreto 15.038 de 08 de maio de 1996 e tinha como objetivo promover estudos, conceber, criar, desenvolver, formatar, experimentar e aperfeiçoar produtos destinados ao âmbito institucional, incluindo sistemas, modelos, tecnologias, ferramentas e outros mecanismos gerenciais voltados para o desenvolvimento das instituições, dos serviços e da gestão públicos.

O Decreto nº 17.358, de 15 de junho de 2000, alterou a nomenclatura de Escola de Gestão Pública (EGP – MA) para Escola de Governo do Maranhão (EGMA) e, atualmente é regulamentada pelo Decreto Nº 28.772 de 13/12/2012 que trata do Regimento Interno da SEGEP. Sua estrutura organizacional mais recente é prevista no Decreto nº 33.845 de 28 de fevereiro de 2018.

Atualmente, a Escola de Governo do Maranhão tem como princípio e competência oferecer formação e aperfeiçoamento aos servidores públicos estaduais do Maranhão, cabendo-lhe também o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a modernização e inovação da gestão pública com vistas ao aumento da eficácia e qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Compete a Escola de Governo do Maranhão – EGMA elaborar, executar, coordenar e avaliar programas de desenvolvimento contínuo dos servidores públicos do Estado, visando profissionalizar o organismo público; Especializar servidores públicos ocupantes de cargos de nível superior, em nível de pós graduação, lato sensu e outros para o desempenho de funções de alta direção e alta gerência na administração pública; Pesquisar, criar e desenvolver novos produtos institucionais; Promover eventos de conteúdo e natureza técnica, educacional e cultural, voltados para a implementação de mudanças e experimentação de novos modelos administrativos e de capacitação profissional; Promover articulação com organismos nacionais, internacionais e das esferas federal, estadual e municipal e com entidades não governamentais para formação de parcerias de cooperação técnica, voltadas para a elevação da capacidade gerencial, produção de novas tecnologias e desenvolvimento do potencial humano no âmbito da administração pública

O programa de formação de pessoal, inovação e modernização em gestão do conhecimento composto pelas ações de formação de agentes públicos e gestão do conhecimento e inovação na Administração Pública, é considerado instrumento basilar para o planejamento do trabalho desenvolvido pela Escola de Governo, com ênfase na prestação do serviço público de excelência



2. MARCO SITUACIONAL

Nas últimas décadas, transformações econômicas, técnico-científicas, geopolíticas e culturais vêm ocorrendo em todo o mundo, afetando de modo significativo a estrutura, a organização e o funcionamento dos Estados Nacionais e a dinâmica das classes sociais, exigindo cada vez mais dos governos, a busca constante por resultados capazes de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população.

Para enfrentar esses desafios, o Governo do Estado do Maranhão adotou três pilares fundamentais para a eficiência da máquina pública, sendo eles, Equilíbrio Fiscal, Direitos Humanos e Proibição Administrativa, a fim de otimizar o uso do dinheiro público com foco em desenvolver mais e melhor as políticas públicas.

A partir desses pilares, o Estado do Maranhão tem buscado soluções que concretizem uma gestão pública baseada na transparência, eficiência, responsabilidade fiscal e participação social. Para isto, foram aplicados avanços metodológicos importantes ao Planejamento do Estado, no sentido de enfrentar as injustiças sociais, cuidar bem do dinheiro público, modernizar a gestão, ampliar a infraestrutura e logística, e promover o desenvolvimento para todos.

Dessa forma, o Governo do Maranhão vem intensificando a utilização de práticas de planejamento, com o objetivo de garantir a qualidade das tomadas de decisões relativas à definição de suas metas, a eficiência na alocação dos recursos e a capacidade de adaptação do Estado às mudanças no ambiente e na sociedade. Assim, a constante busca pela excelência dos serviços e a melhoria da gestão pública, torna cada vez mais relevante o papel da Escola de Governo do Maranhão – EGMA.

Neste sentido, a Escola de Governo do Maranhão tem a responsabilidade de estimular permanentemente, a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como, o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado, visando a valorização dos servidores públicos, a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Em 2019, a EGMA manteve seu compromisso de capacitar os servidores em áreas estratégicas do Governo Estadual e ampliou o leque de atividades no campo da modernização da gestão pública, além da promoção de novos eventos de natureza técnica e educacional voltados para elevação do nível de capacidade gerencial dos servidores.

A universalização da oferta das atividades formativas da EGMA também foi uma prioridade de atuação em 2019 por meio da criação e implementação da EGMA Virtual– Plataforma de Ensino a Distância, que entrou em funcionamento no dia 6 de novembro e já conta com 7 cursos disponibilizados a todos os servidores estaduais. No campo da Inovação, foi desenvolvido em cooperação com as Secretarias de Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI, Secretaria Adjunta de Tecnologia da Informação – SEATI e Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão – FAPEMA o Laboratório de Inovação em Governo – LABIGOV, que têm como objetivo, desenvolver junto aos órgãos e secretarias da administração estadual, soluções para os problemas complexos apresentados, por meio de metodologias inovadoras e prototipagem de projetos.

Dentro da política institucional, buscou-se uma aproximação com todos os órgãos do Governo Estadual, o que acarretou na consolidação de uma série de parcerias que se concretizaram no ano de 2019, bem como numa maior compreensão das demandas formativas específicas de cada órgão.

Com a finalidade de aumentar a eficiência e eficácia dos recursos disponíveis à EGMA, foi realizado um intenso trabalho de estruturação dos documentos norteadores, que tratam da organização e funcionamento da Escola, como a elaboração do Planejamento Estratégico, Planejamento Plurianual e outros documentos norteadores para suas ações.

O quadro de servidores da Escola de Governo é composto por diversos profissionais, sendo eles servidores de carreira, ocupantes de cargos em comissão e cedidos por outros órgãos à EGMA, bem como, instrutores credenciados por meio de edital, que são contratados de acordo com plano de formação.



3. PÚBLICO ALVO

Todos os agentes públicos que fazem parte da Administração direta e indireta do governo do Estado do Maranhão, bem como a possibilidade de atender servidores pertencentes a outras esferas de poder por meio de formalização de parcerias.



4. IDENTIFICAÇÃO E INFRAESTRUTURA DA INSTITUIÇÃO

4.1. IDENTIFICAÇÃO

| IDENTIFICAÇÃO DO ÓRGÃO | |
|------------------------|---|
| ÓRGÃO/SECRETARIA | Escola de Governo do Maranhão – EGMA |
| CNPJ | 11.308.791/0001-38 |
| ENDEREÇO | Rua da Estrela, nº 540, Centro. |
| CIDADE | São Luís - MA |
| CEP | 65030-015 |
| ENDEREÇO ELETRÔNICO | diretoria@egma.ma.gov.br diretoriaegma@gmail.com |
| NOME DO RESPONSÁVEL | Odair José Neves Santos |
| CARGO | Diretor da Escola de Governo do Maranhão |
| FUNÇÃO | Gestor do Órgão |

4.2. INFRAESTRUTURA

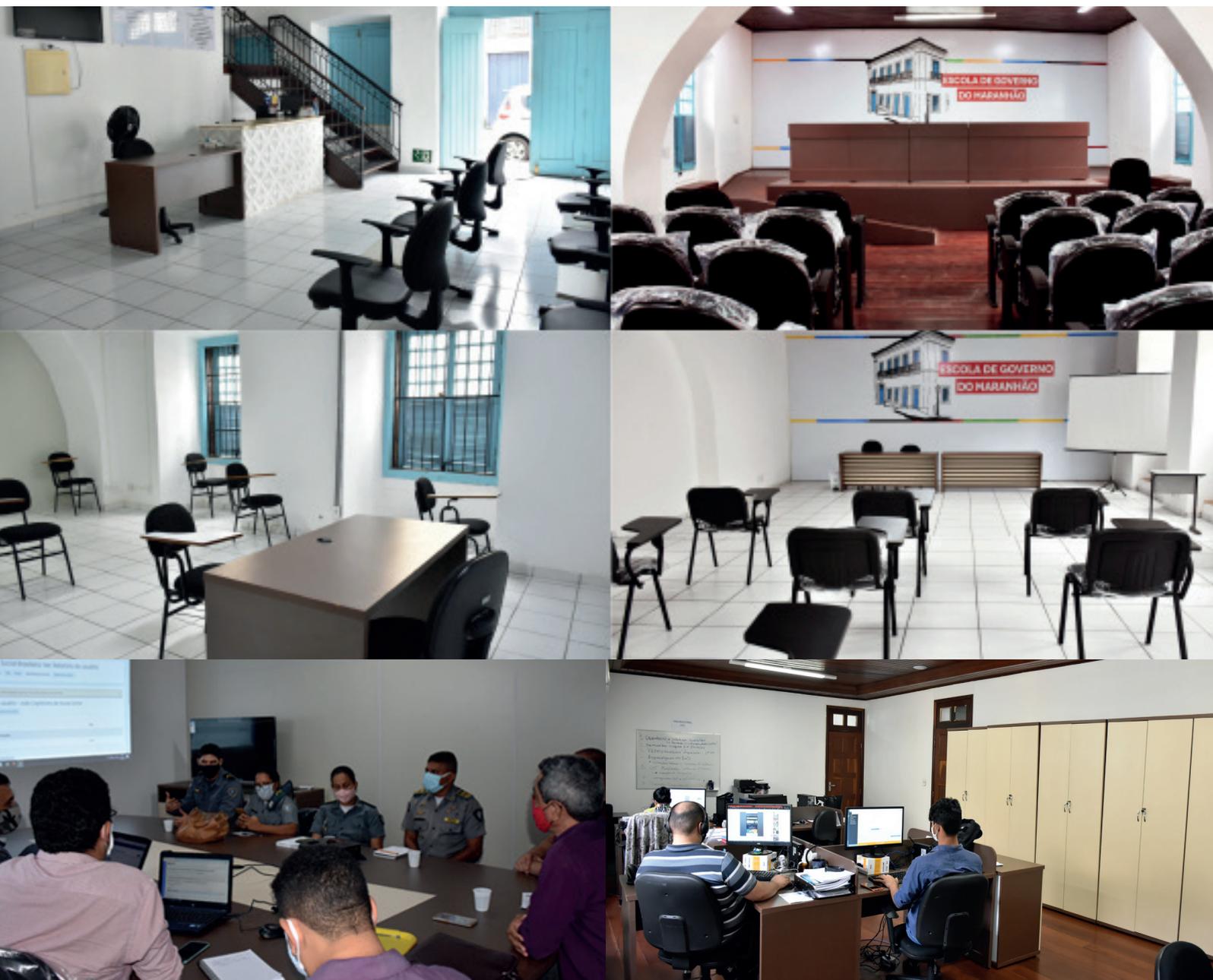
A EGMA possui modernas instalações: salas de aula, auditórios, sala de reunião, salas administrativas, laboratórios de informática, biblioteca, unidade móvel equipada com computadores para atender 12 cursistas, estúdio de gravação, área de vivência, estacionamento, refeitório e lanchonete.

Cada sala de aula tem capacidade de atender em média 40 cursistas por turma, equipadas com data show, tela de projeção e acessibilidade para cadeirantes. O prédio possui dois auditórios equipados com data show, tela de projeção, equipamento de som, púlpito e poltronas, com capacidade de atender 81 e 164 pessoas.

Em uma das salas está planejada a instalação de equipamentos para a gravação e transmissão das ações educacionais, que também estarão disponíveis pela EGMA Virtual.

O acervo bibliográfico físico e digital está em constante processo de atualização e ampliação.

A escola dispõe de equipamentos modernos, acessíveis aos cursistas e aos instrutores no Laboratório de Informática. Dispõe ainda, de máquinas de reprografia para produção de material didático e para o trabalho administrativo.

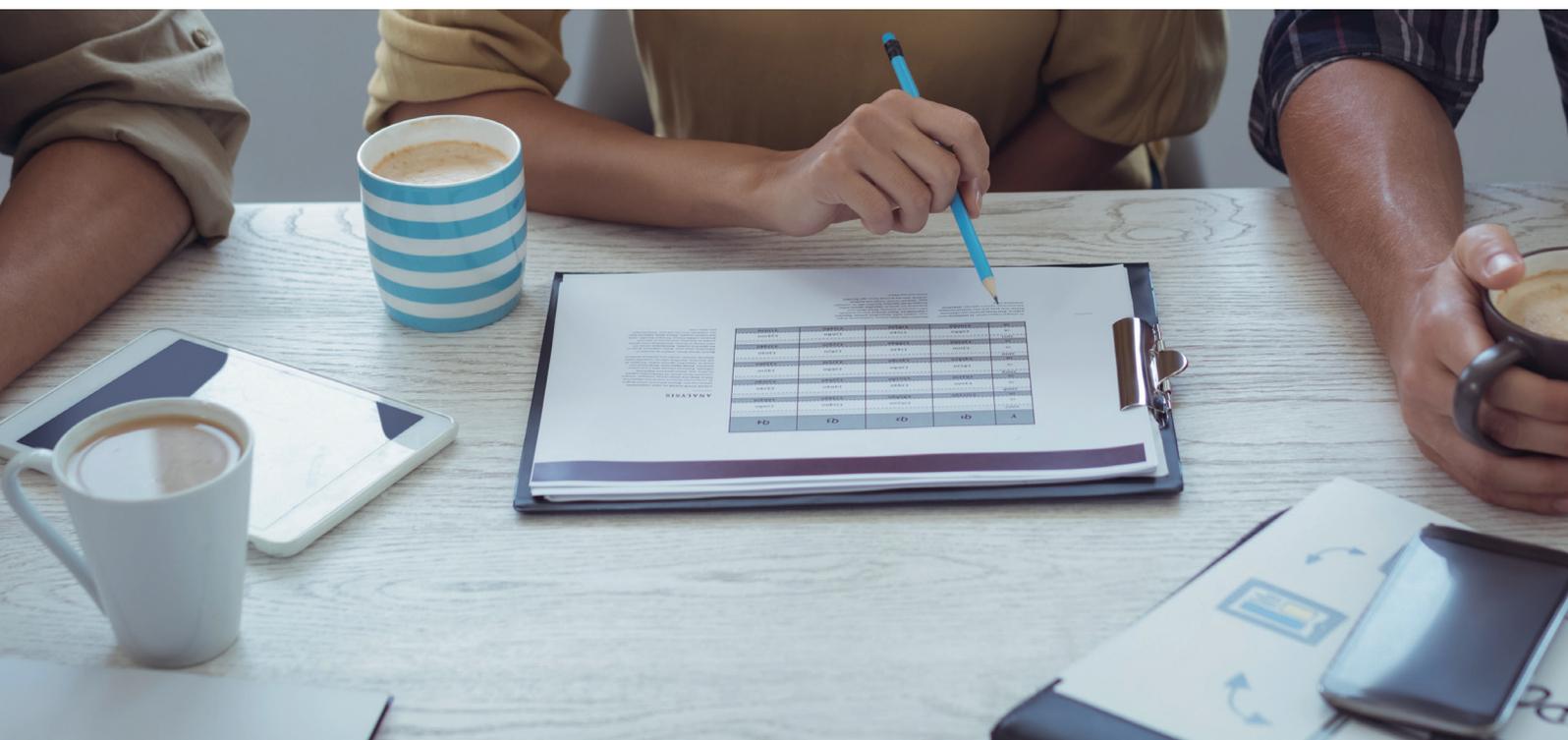


5. JUSTIFICATIVA

A EGMA tem como vocação o aprimoramento dos agentes públicos do Estado de forma contínua e inovadora. Além de um espaço de formação, também possui a atribuição de contribuir para a modernização da gestão pública, sem deixar de estimular a consciência crítica e reflexiva, a promoção do debate sobre a agenda governamental, alicerçados pelos princípios basilares da administração pública.

O PPI da EGMA configura-se como um documento que aponta caminhos para o enfrentamento dos desafios da gestão das políticas públicas, por meio da profissionalização e da instrumentalização de seus agentes para que sejam capazes de agir com eficiência técnica e compreender as implicações sociais e políticas de suas intervenções. Destaca-se que o documento será constantemente revisitado para que se mantenha alinhado às tendências globais, sociais, políticas e econômicas que apontam constantes desafios e oportunidades para a administração pública.

Desta forma, o documento que hora apresentamos, define o caminho a ser trilhado pela Escola, orientando as suas ações político-pedagógicas, baseadas em metodologias ativas de ensino e aprendizagem que atendam as demandas apresentadas pelo Estado contemporâneo e pela sociedade, com o intuito de oferecer políticas públicas de qualidade à população.



6. PERFIL INSTITUCIONAL

A Escola de Governo do Maranhão – EGMA é uma instituição integrante da estrutura organizacional da Secretaria de Gestão Patrimônio e Assistência dos Servidores – SEGEP, tem como função estratégica desenvolver competências no quadro de agentes públicos, por meio da oferta de formação e aperfeiçoamento aos servidores públicos estaduais do maranhão, cabendo-lhe também o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos destinados a tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Tem como cerne a missão, a visão de futuro e os valores institucionais, que representam a identidade da Escola e se coadunam com a estratégia organizacional e os processos finalísticos da instituição:

MISSÃO

Assegurar o desenvolvimento dos agentes públicos por meio de ações formativas de qualidade, bem como a modernização da gestão, visando a prestação de serviços de excelência à sociedade maranhense à sociedade maranhense.

VISÃO

Ser reconhecida estadual e nacionalmente como instituição de excelência na formação de agentes públicos e no desenvolvimento de soluções inovadoras para a gestão.

VALORES

Ética e transparência; Excelência; Responsabilidade Social; Respeito à diversidade; Inovação; Compromisso; Sustentabilidade; Colaboração.

7. PAPEL DA EGMA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS AGENTES PÚBLICOS

A EGMA tem como premissa promover a valorização e o desenvolvimento do servidor público, adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público, por meio de um programa permanente de formação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas.

Como resultados decorrentes do desenvolvimento dos agentes públicos, espera-se:

1. Promover a implementação de melhores práticas de seleção de cargos públicos;
2. Formar agentes públicos para atuar de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais com foco em resultados para a sociedade;
3. Produzir, fomentar e disseminar conhecimentos e pesquisas aplicadas ao setor público;
4. Desenvolver lideranças para a melhoria da governança, das políticas públicas e da gestão governamental;
5. Transformar a gestão governamental e as políticas públicas de maneira inovadora;
6. Promover o melhor ambiente de inovação e a construção colaborativa de soluções para desafios públicos.



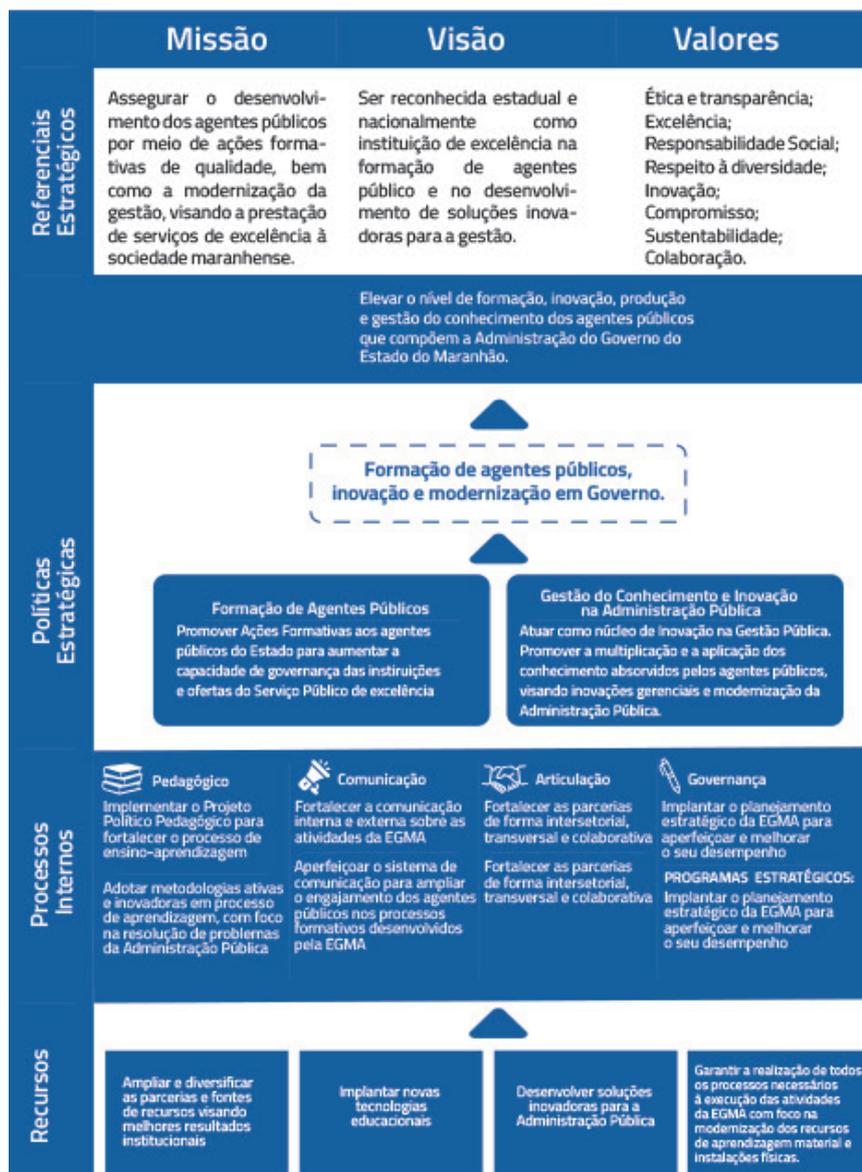
8. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma representação visual dos objetivos estratégicos, missão, visão, valores e processos internos da Escola de Governo do Maranhão

- EGMA. É uma ferramenta para auxiliar a implementação da estratégia organizacional e foi produzido coletivamente pela equipe de profissionais da EGMA no contexto do processo de elaboração do Plano Plurianual/2020 a 2023 e do Planejamento Estratégico/2020 a 2022.

O Mapa Estratégico da EGMA concentra-se em quatro aspectos. São eles: referenciais estratégicos, política estratégica, processos internos e recursos, como mostra a figura a seguir.

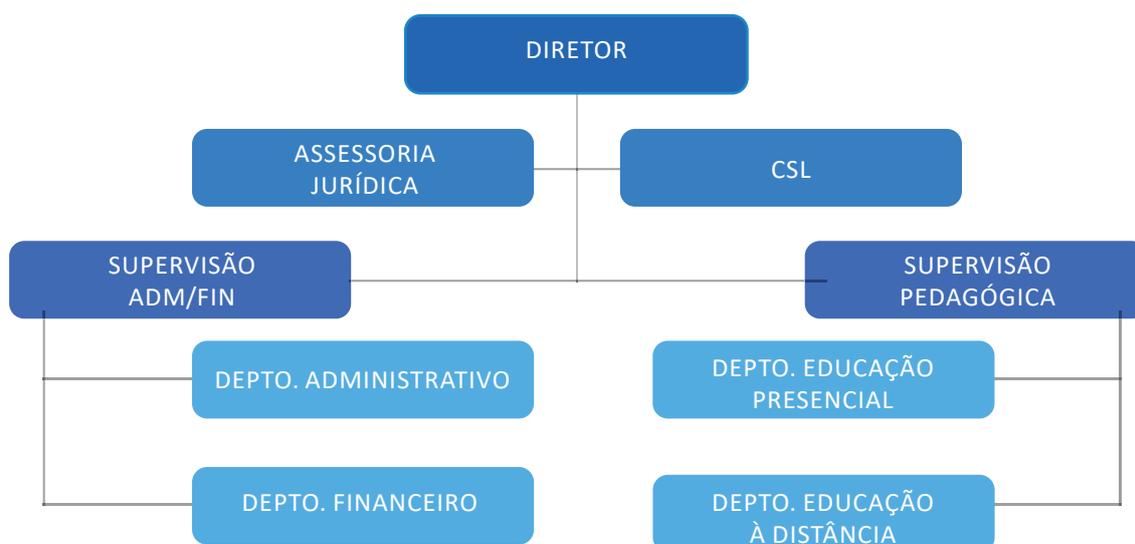
MAPA ESTRATÉGICO EGMA
2020-2022



9. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

9.1. ORGANOGRAMA

Figura 1: Organograma da Escola de Governo do Maranhão



Fonte: do autor

10. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS

A Escola de Governo é uma instituição pública da administração direta pertencente à estrutura da SEGEP, com autonomia administrativa e orçamentária, mantida com recursos do orçamento do Estado para a manutenção de suas atividades, cumprindo as finalidades para as quais foi criada.

Conforme dispõe o regimento da SEGEP, a escola tem competência legal para formular e implantar seus programas direcionados à formação de pessoal, inovação e modernização em gestão do conhecimento de forma articulada com as agendas estratégicas de governo e as demandas das políticas públicas. O quadro de servidores da escola de governo é composto por diversos profissionais, sendo eles servidores de carreira, ocupantes de cargos em comissão e cedidos por outros órgãos à EGMA, bem como instrutores credenciados por meio de edital, que são contratados de acordo com o plano de formação.



11.FUNDAMENTOS TEÓRICO–METODOLÓGICOS

A Escola de Governo do Maranhão fundamenta sua prática formativa a partir da concepção de que a educação deve estruturar-se a partir dos quatro pilares da educação do século XXI: aprender a conhecer; aprender a fazer; aprender a conviver e aprender a ser, definidos pela UNESCO, concebendo um conceito de educação ao longo de toda vida e as articulações que se desenvolvem entre esses e as exigências da sociedade em globalização. Segundo Delors (2003):

A educação ao longo de toda vida se refere à mudança da noção de qualificação, pautada em uma formação única para a noção de competência, que se relaciona a uma formação dinâmica, flexível, condizente com ênfase atual no trabalho em equipe, na capacidade de iniciativa, na valorização de talentos e aptidões. Essa mudança advém da “desmaterialização” do trabalho que exige além da técnica, a aptidão para relações interpessoais (DELORS, 2003, p.95).

Pilares da Educação:

Aprender a aprender: Saber combinar o conhecimento amplo e geral com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação. Também pode significar aprender a conhecer, encontrar os caminhos para o conhecimento e para integração do saber.

Aprender a fazer: Poder adquirir não somente habilidades profissionais, mas também encontrar o caminho para prática, observação e da colaboração. Este pilar se desdobra, na Enap, em atividades com foco em resolver problemas reais e conduzir projetos que gerem resultados práticos.

Aprender a conviver: Desenvolver a compreensão do outro e aprender a gerenciar conflitos, respeitar os valores da diversidade, da compreensão mútua, e da paz.

Aprender a ser: Desenvolver a personalidade e ter condições de agir com maior autonomia, discernimento e responsabilidade pessoal. É a conexão entre o conhecimento e a própria vida do indivíduo. Segundo Delors, com essa finalidade, a educação deve levar em consideração todas as potencialidades do indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para se comunicar.

Em conformidade com os pilares da educação, a EGMA também estrutura suas áreas de formação com base no conceito de competência definidos por Perrenoud, que consiste na faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, saberes, capacidades, informações e outros para solucionar com pertinência e eficácia situações diversas aplicáveis à educação e ao mundo do trabalho.

Além dos pressupostos teóricos já apontados, a escola incorpora na sua prática educativa uma abordagem holística, que procura garantir uma visão multidimensional e integrada da realidade, a partir dos seguintes princípios:

- **Educação corporativa**, ação educacional centrada no desenvolvimento continuado do ser humano, compreendendo toda cadeia de valor composta pelos agentes que interagem com a organização por ela própria ou pela sociedade, segundo Meister (1999, p.86);

- **Educação permanente**, baseada no desenvolvimento continuado;

- **Aprendizagem dialógica**, ou seja, aquela na qual o educador é parte do processo e não o detentor do monopólio do saber, e o educando não é apenas um receptor de uma educação depositária, mas sim um sujeito proativo nesse processo de aprendizagem;

- **Individualização**, pelo reconhecimento das necessidades, expectativas, potencialidades e interesses individuais, com respeito à identidade, originalidade e complexidade de cada agente público;

- **Aprendizagem coletiva**, propicia o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os educandos, disponibilizando o aprendizado ao seu meio;

- **Incentivo à criatividade e à inovação**, inclusive incorporando novas tecnologias que contribuam para o processo educacional.

A partir dos referenciais educacionais supramencionados, destacam-se como metodologias praticadas na EGMA:

Aprendizagem Baseada em Problemas - é uma abordagem que emprega situações-problemas para a aprendizagem de novos conhecimentos para criar soluções para um problema apresentado.

Aprendizagem Significativa - Segundo Marco Antônio Moreira (2012), caracteriza-se pela interação entre conhecimentos prévios e conhecimentos novos, e que essa interação é não literal e não arbitrária.

Segundo Marco Antônio Moreira

Estudo de Casos - O cientista social Robert K. Yin define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

Aprender fazendo - teoria exposta por John Dewey, que defende que o aprendiz deve interagir com o ambiente para adaptar e aprender. O filósofo americano via a educação como um processo de reconstrução e reorganização das experiências adquiridas que pode influenciar as experiências futuras. (John Dewey apud Filtro; Cavalcante, 2018).

Em consonância com as atividades formativas, a EGMA também desenvolve ações na área da inovação e modernização em governo, que consiste em promover uma cultura permanente de inovação do setor público.

Além disso, a EGMA prima pelo desenvolvimento formativo baseado nos princípios do respeito à diversidade, inclusão, acessibilidade e todos os demais direitos sociais.

11.1. POLÍTICA DE DIREITOS HUMANOS, FORMAÇÃO E INCLUSÃO SOCIAL

Inclusão e exclusão são facetas de uma mesma realidade. Discutir mecanismos para viabilizar a inclusão social, econômica, digital e cultural significa admitir a lógica intrinsecamente excludente presente nos atuais modos de organização e produção social que se deseja transformar, alterar. Nesse contexto, a tarefa do Estado é buscar novos horizontes para transpor os entraves presentes no seio social que distanciamos segmentos excluídos do acesso aos direitos, bens e serviços.

Tem-se como horizonte a formação de um Estado focado em funções estratégicas direcionadas à sociedade, com um desenho institucional e desenvolvimento de capacidades gerenciais que lhe permitam concretizá-las com alta eficiência. Enfim, um Estado com papel de grande importância no desenvolvimento do campo social, conectado com as novas fronteiras tecnológicas em desenvolvimento institucional e de gestão.

Por isso, inspirados no conceito de Amartya Sen (1999), que afirma que “o desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades da pessoa de exercer ponderadamente sua condição de cidadão”, a EGMA segue com o compromisso de corresponder ao propósito de garantir respeito à diferença e na promoção dos direitos humanos.

11.1.1. APRENDIZAGEM COM INCLUSÃO SOCIAL

Segundo Camargo (2017) a inclusão é um paradigma que se aplica a diversos espaços físicos e simbólicos. Os grupos de pessoas, nos contextos inclusivos, possuem características idiossincráticas reconhecidas e valorizadas. Segundo o referido paradigma, “identidade, diferença e diversidade representam vantagens sociais que favorecem o surgimento e o estabelecimento de relações de solidariedade e de colaboração.” Nos contextos sociais inclusivos, deve-se entender que os grupos não são passivos e respondem à sua mudança. Assim, em relação dialética com o objeto sociocultural, transformam-no e são transformados por ele.

Portanto, a inclusão é uma prática social aplicável nos mais variados âmbitos da vida social, mas, principalmente, na atitude e no perceber das coisas, de si e do próximo.

No âmbito da formação do agente público, o trabalho com identidade, diferença e diversidade é central para a construção de metodologias, materiais e processo de comunicação que deem conta de atender o que é comum e o que é específico entre os cursistas. A EGMA entende que, atualmente, mais que a construção de políticas públicas, como o Estatuto da Pessoa com Deficiência, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva, não se pode postergar, tampouco transferir a responsabilidade de praticá-las. O indivíduo amadurece e devemos estar aptos a transpor as principais dificuldades para a promoção de participação efetiva de todos os seres humanos, principalmente dos excluídos dos mais variados espaços sociais.

11.1.2. O DESAFIO DA DESIGUALDADE

Conforme Schwella (2014), no ano 2000, após reunião com líderes mundiais na Cúpula do Milênio das Nações Unidas, os objetivos de desenvolvimento do milênio foram aceitos como valores que devem nortear o desenvolvimento global. Os oito objetivos abaixo, que, por si só, já indicam desafios para a liderança pública.

- erradicar a extrema pobreza e a fome;
- atingir o ensino básico universal;
- promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- reduzir a mortalidade infantil;
- melhorar a saúde materna;
- combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- garantir a sustentabilidade ambiental;
- estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Em virtude do êxito da agenda dos Objetivos do Milênio, os países-membro da ONU deram início, em 2012, à negociação para a agenda que sucederia os ODM, considerando que os desafios globais eram cada vez mais complexos e que envolviam não apenas a superação da pobreza nos países em desenvolvimento, mas desafios para todos os países do mundo, proporcionais à sua realidade.

Foi criada uma nova agenda de 15 anos, a Agenda 2030 para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovada em setembro de 2015. A Agenda 2030 é composta de 17 objetivos, 169 metas e 241 indicadores, elaborados em um processo de construção amplo e mais bem negociado que sua antecessora, estabelecida ao redor das três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental.

Esta Agenda é um plano de ação para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Também busca fortalecer a paz universal com mais liberdade. Reconhecemos que a erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões, incluindo a pobreza extrema, é o maior desafio global e um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. Todos os países e todos os grupos interessados, atuando em parceria colaborativa, implementarão este plano. Estamos decididos a libertar a raça humana da tirania da pobreza e da privação e a sanar e proteger o nosso planeta. Estamos determinados a tomar medidas ousadas e transformadoras que se necessitam urgentemente para pôr o mundo em um caminho sustentável e resiliente. Ao embarcarmos nessa jornada coletiva, comprometemo-nos a não deixar ninguém para trás. (ONU. Organização das Nações Unidas. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nações Unidas; 2015. [acesso em 07 jul 2020]. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030>)

Além das três dimensões do desenvolvimento sustentável, a Agenda 2030 é desenvolvida com base em cinco pilares: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parcerias, de modo ao enfrentamento das desigualdades de forma integrada, um sério e importante desafio à inovação na liderança pública.

Diante destes desafios da liderança pública para o enfrentamento das desigualdades, o governo do Estado do Maranhão definiu, desde 2015, na agenda estratégica, políticas públicas voltadas para a superação das desigualdades sociais e econômicas, tendo como uma das estratégias a profissionalização do serviço público por meio da formação e modernização da administração pública.

11.1.3. SETORES DA SOCIEDADE EM IGUALDADE DE CONDIÇÕES

Conforme estudos de Lima (2010) verifica-se a necessidade de assegurar ao público alvo da EGMA (agente público do Estado do Maranhão) princípios discutidos desde a década de 90, quando a “Conferência Mundial contra o Racismo, a Discriminação Racial e a Xenofobia e Formas Correlatas de Intolerância”, realizada na África do Sul, somente em 2001, foi considerada o ponto de inflexão da temática racial na agenda governamental. O Brasil teve uma participação de grande destaque tanto nas reuniões preparatórias como na própria conferência.

A posição oficial do Brasil na conferência, principalmente em relação às ações afirmativas, trouxe mudanças significativas. As áreas de saúde, educação e trabalho foram enfatizados nas recomendações do governo. Para disseminarmos a igualdade precisamos reconhecer que medidas especiais precisam ser tomadas em favor das vítimas da discriminação racial, vítimas de racismo, xenofobia e qualquer outra intolerância correlata. O Estado entende que nada pode impedir o gozo dos direitos de todos os grupos raciais, culturais, linguísticos, religiosos e de gênero em todos os setores da sociedade, colocando todos em igualdade de condições.

A administração pública deve adotar programas de formação profissional, de emprego e de geração de renda, bem como de promover campanhas com o propósito de elevar a qualificação profissional dos agentes públicos para melhoria de atenção e acolhimento das pessoas, evitando qualquer manifestação de preconceito e discriminação.

11.1.4. CONDUTA DA EGMA FRENTE À DISCRIMINAÇÃO

A EGMA compreende que deve atuar de forma sistemática no enfrentamento de qualquer ato discriminatório que viole o princípio da igualdade. Dessa forma, define-se como medidas administrativo-pedagógicas:

- a) O impedimento de utilização de materiais didáticos e metodologias que reforcem a homofobia, qualquer tipo de preconceito e discriminação;
- b) É proibido, no ambiente da EGMA, a prática de bullying por orientação sexual ou identidade de gênero do cursista ou de qualquer pessoa;
- c) A adoção de prática ou medida por parte de qualquer cursista, servidor ou formador da EGMA que condicione ou limite o exercício de qualquer direito;
- d) Os formadores devem ser capacitados para uma educação inclusiva, com o objetivo de desenvolver ações pedagógicas que estimulem, no agente público, o respeito à diversidade no ambiente profissional e social.

11.1.5. POLÍTICA DE AÇÕES AFIRMATIVAS DE DEFESA E PROMOÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS E IGUALDADE ÉTNICO-RACIAL

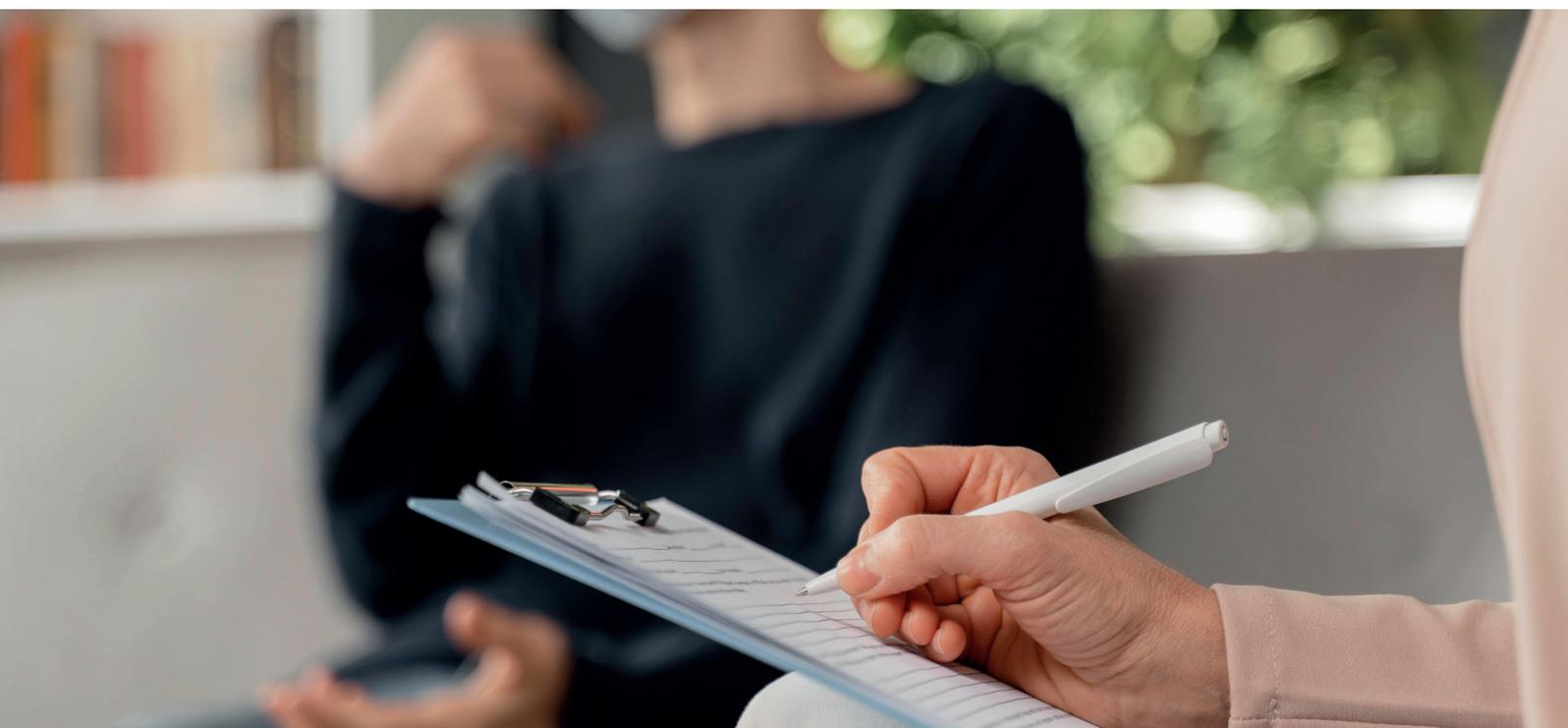
Com relação às atividades de ensino, temos como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira, Africana e Indígena - Lei nº 9.394/1996, com a redação dada pelas Leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008; e da Resolução CNE/CP nº 01/2004, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 03/2004; e as Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos - Parecer CNE/CP nº 08/2012, Resolução CNE/CP nº 01/2012.

Visando propagar e produzir conhecimentos, bem como de atitudes, posturas e valores que eduquem cidadãos quanto à pluralidade étnico-racial, tornando-os capazes de interagir e de negociar objetivos comuns que garantam, a todos, respeito aos direitos legais e valorização de identidade, na busca da consolidação da democracia brasileira, a EGMA desenvolve atividades formativas relacionadas às questões Étnico-Raciais em seu programa curricular, bem como o tratamento de questões e temáticas que dizem respeito aos afrodescendentes, nos termos explicitados no Parecer CNE/CP 3/2004. Conforme destacado anteriormente, a programação das atividades previamente planejadas, estabelece a movimentação necessária em torno dessas temáticas, sistematizando momentos de grande discussão. Além disso, estimula ações de extensão voltadas para a promoção de Direitos Humanos, em diálogo com os segmentos sociais em situação de exclusão social e violação de direitos, entre outros. Tais ações visam combater o racismo institucional ainda presente nas estruturas organizacionais públicas.

11.2. SAÚDE EMOCIONAL

Minato (2009) discorre sobre a sociedade contemporânea que vivencia uma mudança de paradigma no que tange às relações de trabalho. O esgotamento dos modelos mecanicistas e impessoais nessas relações faz surgir um novo modelo, que propõe novas diretrizes, com ênfase na valorização da Inteligência Emocional (I.E) e não somente na mensuração do Quociente de Inteligência (Q.I). Para os teóricos adeptos desta nova corrente, o homem é dotado de racionalidade, mas é, também, fortemente influenciado pelas emoções. O equilíbrio entre os quocientes de inteligência intelectual e emocional é requisito indispensável na construção de ambientes emocionalmente inteligentes, onde, além do conceito tradicional de inteligência, sejam imprescindíveis aos indivíduos habilidades como autoconhecimento, sensibilidade, empatia e aptidão natural para as relações de trabalho.

Conscientes disso, pautaremos trilhas de aprendizagem relacionadas à manutenção da saúde emocional do nosso servidor. Além disso, a relação entre trabalho e transtornos mentais, ou entre trabalho e sofrimento psíquico (trabalho em geral), é um assunto que faz parte deste contexto. É grande a quantidade de funcionários que sofrem de transtornos mentais e de doenças psicossomáticas relacionadas à organização. Com medo de serem rotuladas, as pessoas, mesmo as já conscientes de seus conflitos, investem tudo na sua dissimulação e no seu ocultamento. Portanto, ao se propor o enfrentamento dessas dificuldades, a pessoa servidora, sabe que poderá encontrar ferramentas para a superação de alguns problemas.



12. PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES EDUCACIONAIS

As ações educacionais da EGMA têm como princípio básico proporcionar o desenvolvimento de pessoas e instituições públicas, a fim de elevar o nível de profissionalização e a modernização da administração pública.

Dessa forma, a Escola de Governo oferece um vasto programa de aprendizagem, objetivando a formação dos agentes públicos de maneira geral. Para tanto, mantém um rol de cursos, eventos, pesquisa, premiações e ações de inovação em governo que transversalizam as diversas áreas temáticas de interesse da Administração Estadual.

Os cursos, programas e atividades oferecidos têm como foco a formação de excelência do Agente Público, visando à qualidade dos serviços a serem prestados. Assim, pretende-se aprimorar o desempenho dos profissionais por meio de novos saberes, métodos, metodologias, técnicas voltadas à melhoria dos processos de trabalho.

As ações educacionais planejadas, executadas e avaliadas pela EGMA adotam os formatos de palestra, conferência, curso, minicurso, congresso, seminário, oficina ou workshop, painel, com base nas competências requeridas para um bom desempenho do agente público. As formações são planejadas e desenvolvidas, a partir dos eixos temáticos curriculares, contemplando as diversas dimensões formativas necessárias ao aperfeiçoamento do serviço público.

As ações formativas são definidas a partir das demandas apresentadas pelos órgãos da administração pública estadual, por meio da “rede de articuladores” da EGMA. Utiliza-se, também, um formulário com questões relacionadas ao agente público, sobre as suas demandas de formação, além de observar os cursos que são mais requisitados.

As atividades finalísticas da escola ocorrem durante o período de janeiro a dezembro, tanto na modalidade presencial e a distância, que estão em consonância com o Planejamento Estratégico da EGMA, com o Manual do Instrutor e discriminados no Plano de Ensino.

Todas as ações são avaliadas por meio de instrumento próprio que tem como objetivo aprimorar as ações dos instrutores, dos cursistas e do corpo técnico. Estas avaliações funcionam como indicadores, e, a partir deles, são propostas diretrizes para as ações educacionais posteriores. A certificação é devida aos cursistas, desde que obtenham no mínimo de 70% de aproveitamento na modalidade a distância e frequência de 75% na modalidade presencial.

12.1. AÇÕES EDUCACIONAIS

As formações presenciais ocorrem na cidade de São Luís na sede da Escola de Governo do Maranhão – EGMA e no interior do Estado ocorrem em parceria com órgãos públicos do Estado e/ou Municípios ou na modalidade EaD.

Com o objetivo de alcançar a excelência em Gestão Pública e Atendimento de qualidade ao cidadão, a EGMA oferece atividades que desenvolvam e atualizam competências necessárias ao desempenho das funções do agente público estadual.

As temáticas trabalhadas têm como finalidade proporcionar aos agentes públicos ações de aperfeiçoamento funcional nas áreas de gestão, administração, informática, língua portuguesa e direito, dentre outras mais.

Quanto às formas de aferição da eficácia e efetividade das formações, avalia-se: pertinência e relevância dos conteúdos, organização, logística e resultados (como, por exemplo, assimilação dos conteúdos, aplicabilidade na rotina de trabalho, probabilidade de melhoria de desempenho, dentre outros fatores).

O plano de formação da EGMA, atualmente, é composto por um conjunto de ações formativas.

12.1.1. PROGRAMA DE FORMAÇÃO INICIAL DE CARREIRA

O Programa de Formação Inicial consiste em levar ao servidor público ingressante na administração temas relacionados ao contexto, aos desafios, ações relevantes e a importância de suas funções no serviço público e no desenvolvimento de políticas públicas efetivas ao desenvolvimento do Estado e como orientação didática a abordagem de temas como: contexto da política governamental do Estado, conceitos básicos sobre Direito Administrativo, estatuto do servidor público estadual, conceitos e ferramentas de inovação na administração pública e os instrumentos necessários ao exercício do cargo.

12.1.2. CURSOS/MINICURSOS DE APERFEIÇOAMENTO

Consiste no detalhamento de determinado assunto ou conjunto de temas. O foco está na articulação entre teoria e prática, por meio de dinâmicas e/ou estudos de caso durante o período em que eles são ministrados. O propósito é dar a estrutura básica ou a introdução para técnicas e/ou conhecimentos para um cursista então poder dar continuidade fora da sala. A diferença está na duração. Enquanto o curso pode durar meses, o minicurso é normalmente limitado em poucas horas ou dias.

12.1.3. PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Uma ação formativa implementada pela Escola de Governo do Estado do Maranhão (EGMA) objetivando contribuir para a formação dos agentes públicos que atuam ou pretendem atuar como protagonistas da gestão pública, por meio do desenvolvimento de competências para liderar, articular, gerir e pensar a ação governamental de forma estratégica e inovadora, tendo como base os desafios e as perspectivas da administração pública estadual e a elevação do padrão de excelência dos serviços públicos. O programa é composto de curso em gestão pública e exame de certificação.

A Matriz Curricular da Certificação em Gestão Pública, consta no Projeto Pedagógico do Curso.

12.1.4. PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO PARA ADMINISTRADORES E CONSELHEIROS DE EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

O Programa de Certificação de Administradores e Conselheiros para Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista do Estado do Maranhão é uma ação formativa implementada pela EGMA em conformidade com a Lei Federal Nº 13.301/2016 visando qualificar a atuação de administradores e conselheiros nas empresas públicas e sociedade de economia mista do Estado do Maranhão, por meio da realização de curso presencial e realização de exame de certificação.

A Matriz Curricular da Certificação para Administradores e Conselheiros, consta no Projeto Pedagógico do Curso.

12.1.5. *FORMAÇÕES IN COMPANY*

São formações realizadas pela EGMA que visam atender necessidades específicas de órgãos e Secretarias da administração pública estadual no âmbito da profissionalização do Agente Público. Tais formações são realizadas por meio de Cooperação Técnica com ou sem contrapartida financeira dos parceiros

12.1.6. *PROGRAMA DE FORMAÇÃO DAS CARREIRAS*

São formações voltadas para carreiras profissionais que compõe a administração pública estadual. O programa é realizado em parceria com as secretarias e órgãos, com o objetivo de desenvolver a carreira dos servidores públicos com foco na valorização profissional e melhoria da prestação do serviço público.

12.1.7. *PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA ALTOS GESTORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL*

Trata-se de formações voltadas para secretários, diretores e presidentes de órgãos do poder executivo estadual, as atividades como objetivo preparar seu quadro burocrático para incorporar inovações organizacionais e implantar técnicas modernas de gestão, tornando possível a adoção de políticas públicas capazes de melhorar a qualidade dos serviços prestados a sociedade.

12.1.8. *PROGRAMA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO*

- *Curso de Especialização - Lato Sensu*

A Escola de Governo, em 2020, instituiu o Programa de Pesquisa e Pós Graduação, a fim de implantar e desenvolver projetos e ações relacionadas ao Ensino e Pesquisa no âmbito da EGMA com o objetivo de proporcionar aos servidores públicos um ambiente de construção e/ou atualização de habilidades e competências que permitam compreender, analisar, formulação e tomar decisões estratégicas mais acertadas no âmbito da administração pública.

Em 2020 foi aprovado o credenciamento da Escola de Governo do Maranhão – EGMA pelo Conselho Estadual de Educação – CEA/MA para a oferta de cursos de pós graduação (Lato Sensu) na modalidade presencial, bem como, também se deu a aprovação do Projeto Pedagógico Institucional do curso de especialização em gestão pública.

A Especialização em Gestão Pública (Lato-Sensu) tem por objetivo a qualificação dos servidores públicos que já tenham concluído o nível superior, para desenvolver o trabalho com mais eficiência, transparência e ética, em funções estratégicas da gestão pública. O Curso deverá estimular o compromisso do gestor com o significado social do seu papel e com as consequências e implicações ético-políticas de suas intervenções, visando à promoção do desenvolvimento social, político e econômico do Estado.

A Matriz Curricular da especialização em Gestão Pública, consta no Projeto Pedagógico do Curso.

Cabe destacar que a Coordenação de Pós-graduação tem, entre outras, a atribuição de estabelecer o regime e a modalidade de ensino, bem como os planos, programas e projetos de pesquisa e atividades de extensão; fomentar estudos e pesquisas em gestão pública aplicados aos problemas contemporâneos do Estado.

Para os cursos de Pós-Graduação da EGMA, o Colegiado é o órgão primário de função normativa, deliberativa e de planejamento acadêmico, com composição, competências e funcionamento definidos e disciplinados em Regimento Interno específico de cada curso.

Tendo em vista o grande interesse dos servidores de todas as regiões do Estado do Maranhão em participarem do programa de formação, evidenciado pelo grande volume de inscrições para o curso presencial e por solicitações formais e informais para a possibilidade de oferta do curso na modalidade a distância, com o intuito de contemplar aqueles que moram fora da região metropolitana de São Luís.

Dessa forma, entendemos como extremamente necessária a existência de cursos de Especialização em EaD, para, de fato, todos os servidores tenham o acesso a formação neste nível de ensino, por meio da Escola de Governo.

A oferta de cursos de Especialização na modalidade EaD na EGMA irá ampliar, significativamente, a sua capacidade de atuação formativa em todas as regiões do Estado do Maranhão, considerando que a escola possui como um de seus princípios norteadores a garantia de que programas de capacitação contemplem a qualificação em sintonia com o ambiente interno e externo das organizações públicas de todo o Estado.

A carga horária total ofertada para os cursos de especialização será de 380 a 460 horas, a depender das especificidades do curso e da modalidade.

Além disso, são ofertados componentes optativos e complementares, disponibilizados pela EGMA. Esses componentes estão vinculados às grandes áreas de conhecimento das atividades formativas da EGMA, que são: 1. Desenvolvimento Técnico-Gerencial, 2. Desenvolvimento Pessoal e Institucional e Direitos Humanos e 3. Desenvolvimento Técnico.

- Curso de Mestrado em Gestão Pública - Strictu Sensu

O mestrado em Gestão Pública (Strictu Sensu) pretende prover a administração pública de competências técnico-políticas de gestão, por meio da formação de servidores públicos capazes de assumir cargos de direção com desempenho de excelência. A intenção é incentivar a capacidade crítica e inovadora para a construção de um lócus de reflexão do governo sobre os desafios e o papel do Estado na elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas. A oferta do mestrado pela EGMA está atualmente condicionada a parcerias com Instituições de Ensino Superior - IES (UFMA, IFMA, UEMA, etc.).

12.1.9. PESQUISA

O desenvolvimento de estudos e pesquisas pela Escola de Governo do Maranhão tem como objetivo produzir e difundir conhecimentos sobre gestão pública, aplicados aos problemas contemporâneos do Estado a fim de subsidiar a administração pública estadual com elementos que colaborem para o aperfeiçoamento da gestão governamental.

12.1.10. EVENTOS TEMÁTICOS

Palestra: É caracterizada pela apresentação de tema por um especialista a um grupo de pessoas com interesses comuns, possibilitando questionamentos após a apresentação, destinados a informar e atualizar o público sobre o tema apresentado.

Conferência: Exposição de ideias para grande número de pessoas, por autoridade em determinado tema, permitindo-se, ao final da exposição, a realização de perguntas, com a presença de um presidente de mesa que conduzirá os trabalhos.

Congresso: Reunião formal e periódica de profissionais que atuam numa mesma área, com número elevado de participantes, caracterizada pelo debate de assuntos da atualidade e de interesse específico, coordenada por uma Comissão e disciplinada por um regulamento ou regimento interno.

Seminário: Atividade com duração mínima de 4 e máxima de 8 horas, que reúne pessoas de mesmo nível e qualificação, as quais, estruturadas em grupos e em salas menores, discutem aspectos técnicos de um mesmo tema, geralmente de conhecimento prévio por especialistas ou expositores. É dirigido por um coordenador, no qual dois ou mais expositores apresentam vários aspectos de um determinado tema, dividido em subtemas, apresentado sob forma de palestras, de painel, de debate ou de mesa-redonda, em período predeterminado.

Mesa-redonda: Atividade de curta duração (até 2 horas), controlada por um coordenador com a participação de um número reduzido (4 a 8 pessoas) de especialistas para debater coletivamente, com tempo limitado, um tema preestabelecido, geralmente controvertido e de interesse relevante, podendo o público participar com encaminhamento de perguntas à mesa. Em alguns casos, ao término do evento, é elaborado um relatório conclusivo ou uma tomada de posição conjunta sobre os temas abordados.

Oficina ou workshop: Atividade com duração mínima de 8 e máxima de 30 horas, com o objetivo de debater e obter soluções para casos práticos apresentados por participantes do evento, com o auxílio de especialistas e técnicos. É um evento desdobrado em duas partes. A primeira é destinada à apresentação teórica dos assuntos previamente definidos, já a segunda parte é voltada para a aplicação prática.

Painel: Consiste na discussão e análise informal de um problema ou tema pré-selecionado, normalmente um assunto técnico, por um orador (tema principal) e até quatro painelistas (subtemas), coordenado por um moderador. Em geral, o painel é desdobrado em duas etapas, com a apresentação e a discussão dos painelistas na primeira etapa e a participação do público na etapa final. O período de discussão deverá ser flexível a critério do moderador, sendo recomendável não ultrapassar 1 hora e meia.

12.1.11. FORMAÇÃO A DISTÂNCIA

Compete à EGMA, dentre as suas ações, criar e desenvolver novos produtos institucionais e produzir novas tecnologias no âmbito da administração pública. Sendo assim, o principal objetivo do ensino a distância desenvolvido pela EGMA é oferecer uma educação de qualidade aos servidores públicos, a fim de potencializar a capacidade de governança das instituições e elevar o padrão de excelência dos serviços públicos.

Para atuação em EaD a EGMA desenvolve ações de difusão de conhecimentos, por meio da formação continuada, a luz de propostas educacionais inovadoras e com a integração de novas tecnologias de informação e comunicação, tendo como objetivo o desenvolvimento profissional e humano do maior número possível de servidores do Estado maranhão

Nessa perspectiva, a EGMA possui como um de seus princípios norteadores a garantia de que programas de capacitação contemplem a qualificação em sintonia com o ambiente interno e externo das organizações públicas estaduais. Para tal, a EGMA direciona-se à modalidade de Educação a Distância (EaD), com a perspectiva de ampliar a capacidade de atuação formativa da em todas as Regiões do Estado do Maranhão, visando ser referência de padrão qualitativo na difusão do conhecimento e posicionando-se como uma organização pública de destaque no cenário nacional.

A EaD da EGMA (EGMA Virtual) compreende um conjunto de ações formativas em mídias digitais, disponíveis em Ambiente Virtual de Aprendizagem próprio (AVA – Plataforma Moodle), realizadas com ou sem tutoria, com a disponibilização de ferramentas e recursos diversos e adequados às formações gerais e específicas, objetivando o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos agentes públicos do Estado do Maranhão. Dessa forma, a EGMA Virtual visa promover, fortalecer e universalizar a formação continuada dos agentes públicos contemplando uma variedade de ferramentas e recursos diversos como e-books, videoaulas, atividades pedagógicas, fóruns, entre outros.

A EGMA VIRTUAL é um Programa coordenado pela Supervisão Pedagógica, por meio do Departamento de Educação a Distância. O Departamento de Educação a Distância compõe a estrutura administrativa da EGMA conforme Portaria N° 09/2020 – EGMA, 19 de fevereiro de 2020, que aprova o Regimento da Escola de Governo do Estado do Maranhão, em seu Capítulo III, caracteriza as unidades da Organização Administrativa.

Modelos e Formatos dos Cursos EaD da EGMA

Cursos gravados: Formações com uma estrutura didática intuitiva e autoexplicativa, que passam por processo de gravação em estúdio da EGMA, edição das aulas, diagramação e animação de materiais e links, com a possibilidade de emissão de certificado, após a conclusão do curso. Estes cursos podem estar dispostos por modelos assíncrono ou síncrono-assíncrono.

Modelo Assíncrono: Neste modelo que é autoinstrucional, as formações ofertadas demandam autonomia e independência do cursista, que organiza seu horário de estudos, mas com período de conclusão determinado (30 dias), contados a partir do deferimento da sua inscrição. O acompanhamento acontece de forma indireta pela coordenação, professores e tutores da EGMA. Esse acompanhamento consiste em contato por e-mail e/ou respostas aos questionamentos em fóruns e/ou chats de dúvidas.

Modelo Síncrono-Assíncrono: Nesse modelo de curso gravado que é instrucional, as formações ofertadas possuem acompanhamento mais direto de coordenação e tutores. É voltado para cursos com carga horária maior, como cursos de extensão e de pós graduação. Esse acompanhamento é feito por contatos telefônicos, mensagens instantâneas, aulas inaugurais, encontros presenciais e/ou a distância semanais ou mensais, por e-mail e/ou outros multimeios dentro do AVA para questionamentos e elucidações sobre a formação, como fóruns e/ou chats de dúvidas.

Cursos ao Vivo (cursos ofertados na modelagem do ensino remoto): Formações realizadas no AVA ou outra plataforma de transmissão de conteúdos em tempo real através de canais da EGMA, com a possibilidade de emissão de certificado na tela, após a conclusão do curso. As aulas são executadas ao vivo no estúdio da sede da Escola de Governo e/ou em estúdios de instituições parceiras como a

Universidade Estadual do Maranhão/UEMA, Secretaria de Estado de Articulação Política – SECAP e Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. Estes cursos podem estar dispostos por modelo síncrono.

Modelo Síncrono: Neste modelo de curso ao vivo que é instrucional, as formações ofertadas possuem instrução instantânea com professores e coordenação, uma vez que os encontros virtuais permitem uma interação em tempo real e não exige encontros presenciais. Estes cursos possuem data e horário pré-definidos.

12.1.12. PROJETOS ESPECIAIS

- **Prêmio “Você faz a Diferença”**

Instituído pelo Decreto nº 32.297, de 27 de outubro de 2016, o Prêmio “Você Faz a Diferença” visa ao reconhecimento dos servidores pela autoria de projetos inéditos que contemplem o desenvolvimento social e econômico do Estado do Maranhão, que se destaquem à modernização da Gestão Pública. O referido prêmio é coordenado pela Secretaria de Estado da Gestão, Patrimônio e Assistência dos Servidores – SEGEP e cabe a Escola de Governo do Maranhão-EGMA, coordenar a execução do projeto vencedor em primeiro lugar, especificamente nas áreas temáticas:

- a) Programa Mais Saúde (Redação dada pelo Decreto nº 33.230, de 2017).
- b) Programa Escola Digna;
- c) Programa Mais IDH;
- d) Programa Pacto Pela Paz;
- e) Gestão Pública.

- **Prêmio “Servidor pesquisador”**

A Escola de Governo do Maranhão – EGMA, em parceria com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA), com o objetivo de incentivar a produção técnico-científica qualitativa por parte dos servidores públicos, que contribua para o desenvolvimento, inovação e modernização da Administração Pública, com ênfase na melhoria da prestação do serviço público no Estado do Maranhão, tornou público por meio de Decreto do Governador do Estado de nº 35.818 de 14 de maio de 2020, o PRÊMIO SERVIDOR PESQUISADOR com seleção e premiação de artigos técnico-científicos dos servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual, que queiram concorrer à premiação.

- **Oficina Paternidade Responsável**

Programa Paternidade Responsável, fundamentado na Lei nº 10.464/2016, oferece uma oficina formativa aos pais servidores, que são instruídos acerca dos direitos garantidos com a lei.

A oficina de Paternidade Responsável é um requisito para usufruir da licença-paternidade ampliada, de 20 dias. A formação trabalha o lado jurídico, social e do acompanhamento da saúde do bebê, garantindo a ampliação da permanência em casa e proporcionando ao pai servidor público a oportunidade de acompanhar a passagem dos primeiros dias pós-nascimento, importantes tanto para a criança, quanto para a mãe.

- **Programa EGMA-Digital**

Consiste na oferta de formação por meio da Unidade Móvel – EGMA DIGITAL. As atividades formativas na área de informática são direcionadas para servidores públicos da Administração Estadual que desempenham suas atividades na capital do Estado e nos municípios maranhenses.

- **Programa Biblioteca Digital**

A criação e implementação da biblioteca digital da Escola de Governo do Maranhão – EGMA tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da formação continuada dos Agentes Públicos da Administração Estadual ao disponibilizar material informacional, bem como garantir a preservação da memória documental e das atividades formativas na modalidade presencial e a distância ofertada pela instituição.

A Biblioteca Digital tem como missão cuidar e disseminar informações que contribuam para a consolidação do conhecimento dos Agentes Públicos, formadores, técnicos e pesquisadores da Escola de Governo sobre administração pública, gestão governamental, finanças públicas, inovação, políticas públicas e outros temas de interesse da Administração Pública, por meio de serviços, livros e periódicos eletrônicos, nacionais e internacionais.

12.1.13. AÇÕES DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM GOVERNO

• O Laboratório de Inovação em Governo – LABIGOV

Tem como objetivos estratégicos: Construir e oferecer propostas de suporte e resolução de problemas complexos e multidisciplinares enfrentados pela Administração Pública e aprimorar a qualidade de entrega dos serviços públicos para os cidadãos e cidadãs maranhenses; Identificar oportunidades de melhoria na eficiência da Administração Pública Estadual; Formar e engajar os agentes públicos, desenvolvendo competências e habilidades para que eles atuem em seus respectivos contextos; Articular os diversos atores para cocriar soluções que sejam centradas nos cidadãos e cidadãs.

Escopo de atuação:

- Gestão Pública: processos administrativos.
- Políticas Públicas: políticas públicas meio e finalísticas.

Eixo formação:

- Trilhas de Inovação: realização de cursos abertos por meio da Plataforma da EGMA Virtual. Público – alvo: servidores públicos.
- Cursos de inovação: realização de cursos específicos por meio da Plataforma da EGMA Virtual. Público – alvo: Secretários de Estado..

A Matriz Curricular da Trilha de Aprendizagem e dos cursos de Inovação para Secretários de Estado, consta no Projeto Pedagógico específico.



13.POLÍTICA DE ORGANIZAÇÃO DOS FORMADORES

13.1. COMPOSIÇÃO DOS FORMADORES

O corpo de formadores da EGMA é constituído por profissionais que atuam nas diversas áreas de conhecimento. São selecionados por meio de edital de credenciamento, exigindo-se formação compatível com a área pretendida, experiência profissional, e submetidos à avaliação de capacidade técnico-pedagógica de acordo com os eixos formativos. Após a aprovação, são cadastrados como instrutores e contratados de acordo com a necessidade da Escola, obedecendo ao nível de classificação obtido na seleção.

Ressalta-se que o processo de credenciamento, como estabelece o Decreto Estadual nº 31.608/2015, contempla os servidores da administração pública estadual, bem como profissionais externos à administração pública.

Considera-se como formador credenciado na EGMA, aqueles que desenvolvem atividades de instrutoria nos cursos presenciais e a distância, que realizam palestras, seminários, oficinas, dentre outras atividades formativas.

13.2. DAS OBRIGAÇÕES LEGAIS

As obrigações legais dos instrutores estão previstas no edital de credenciamento nº02/2020- SEGEP/ EGMA e edital de credenciamento servidor facilitador nº04/2020 – SEGEP/EGMA e no Decreto Estadual nº 31.608/2016.

13.3. DAS COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS NECESSÁRIAS PARA O TRABALHO DO FORMADOR

As competências necessárias ao trabalho do formador da EGMA correspondem à capacidade técnico-pedagógica de facilitar o acesso dos participantes aos conteúdos, garantindo espaço para a participação de todos, estimulando o pensamento crítico, auxiliando os cursistas na busca de conhecimentos em função da potencialização do processo de ensino-aprendizagem.

13.4. PERFIL DO CORPO DE FORMADORES

- Formação científica e experiência profissional nas áreas de conhecimento desenvolvidas pela EGMA.
- Visão interdisciplinar de sua área de conhecimento, podendo estabelecer relações entre as áreas, na perspectiva da transdisciplinaridade;
- Compreensão da relação de aprendizagem dialógica;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Competência formadora – científico/pedagógica;
- Consciência da importância da formação inicial e continuada de formadores, envolvendo-se ativamente nas ações educacionais da EGMA voltadas para este fim.

13.5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CORPO FORMADOR

O processo avaliativo do corpo docente é realizado através de instrumentos de avaliação de reação. Na dimensão ensino é realizada pelos próprios cursistas, por meio de formulário avaliativo. Dependendo da atividade formativa, a avaliação pode ocorrer no meio do período ou apenas ao final.

Nos cursos a distância, o instrumento de avaliação é aplicado por meio eletrônico, na plataforma Moodle. Os demais cursos presenciais utilizam aplicação de formulários impressos.

A periodicidade da avaliação do instrutor ocorrerá de duas formas: as ações formativas com carga horária de até 20 horas será feita ao final da atividade e as com carga horária acima de 20 horas será realizada no meio e ao final da atividade.

A avaliação do instrutor envolve aspectos da ação pedagógica e funcionais que são importantes para o bom desempenho da EGMA, portanto cabe à supervisão pedagógica avaliar os seguintes aspectos:

- Cumprimento de prazos referentes à entrega do plano de ensino, do material didático, correção das avaliações de aprendizagem, relatórios, publicação de notas e demais documentos solicitados;
- Ocorrência de faltas ou alterações no calendário de aulas;
- Ocorrência de atrasos.

Outros aspectos da atitude do instrutor são avaliados qualitativamente pela Supervisão Pedagógica da EGMA, como: adesão à proposta educacional da escola; empenho no trabalho interdisciplinar; comprometimento com o aprendizado dos cursistas; participação na formação de formadores realizada pela EGMA; envolvimento no processo de garantia do aprendizado.



14. METAS ESTRATÉGICAS A SEREM ALCANÇADAS

A partir da construção do Planejamento Estratégico, a EGMA definiu metas para as ações educativas no período de 2020/2022 tomando como base as dimensões da gestão educacional, como:

- **Gestão de Pessoas:** O alcance dos resultados dependerá da capacidade de aperfeiçoar processos, compartilhar responsabilidades, gerir recursos e motivar pessoas.
- **Gestão Pedagógica:** O cumprimento das metas requer o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem por meio da utilização de metodologias ativas, transversais e contextualizadas, de uma avaliação contínua e permanente e cooperação da equipe pedagógica no processo de elaboração, implementação e reelaboração da proposta pedagógica.
- **Gestão Administrativa:** Requer a organização da rotina de trabalho técnico administrativo aliando à implementação das ações propostas no PPI a fim de apoiar o trabalho docente, propiciando melhores condições físicas e materiais na execução das ações pedagógicas, bem como empregando os recursos disponíveis.
- **Gestão Financeira:** Aplicação dos recursos financeiros a partir da definição das ações prioritárias da escola em relação ao processo de aprendizagem e ensino.
- **Gestão de Responsabilidade Social:** A interação da EGMA com as instituições que desenvolvem políticas públicas nas áreas de Direitos Humanos e sustentabilidade.

Dentre as diversas ações definidas no planejamento estratégico, fica estabelecido como prioridade para desenvolvimento político pedagógico as metas correspondentes as ações educacionais especificadas no Planejamento Estratégico da EGMA, desenvolvidas pelos setores da Supervisão Pedagógica, Coordenação de Pós Graduação e Pesquisa e de Inovação e Modernização.

15. ORGANIZAÇÃO CURRICULAR

A concepção de currículo adotada pela Escola de Governo do Maranhão pretende superar a fragmentação do saber em conteúdos isolados, que os deixa sem articulação entre si ou sem qualquer conexão com as práticas profissionais desenvolvidas na administração pública. A EGMA trabalha com a visão de educação sistêmica para alcançar um currículo integrado e intensivo que permite partir tanto da teoria quanto da prática, mas “mesclando sempre a ambas, emprestando também ao exercício profissional perspectiva bem mais realista” (DEMO, 2008, p. 41).

Dessa forma, a EGMA tem buscado desenvolver suas ações formativas com foco no paradigma da inter e da transdisciplinaridade, estabelecendo continuamente a relação entre os saberes teóricos e práticos. Corrobora com essa ideia Ferraço, para o qual:

Pensar os currículos de uma escola pressupõe, então, viver seu cotidiano que inclui, além do que é formal e tradicionalmente estudado, toda uma dinâmica das relações estabelecidas, ou seja, para se poder falar dos currículos praticados nas escolas é necessário estudar os hibridismos culturais vividos nos cotidianos (FERRAÇO, 2006, p. 10).

Assim, a educação ultrapassa a reprodução de saberes e fazeres, possibilitando a troca de experiências e a construção de aprendizagens significativas, que produzam impactos relevantes na atuação e no desempenho laboral do agente público.

15.1. EIXOS ARTICULADORES DO CURRÍCULO

15.1.1. RELAÇÃO TEORIA-PRÁTICA

A relação teórico-prática dá-se por meio de uma proposta educativa que possibilite uma ação reflexiva, embasada teoricamente. Assim, espaços de estudos científicos, tecnológicos e sócio históricos, enquanto métodos para a sua aprendizagem, também, enquanto produto do pensamento humano, necessariamente deverão estar presentes na formação profissional do agente público. De acordo com Kuenzer e Rodrigues (2006, p. 209), ensinar e conhecer, enquanto capacidade de agir teoricamente, e pensar praticamente é a função da escola; e

este aprendizado não se dá espontaneamente através do contato com a realidade, mas demanda o domínio das categorias teóricas e metodológicas através do aprendizado do trabalho intelectual.

Assim, a relação teórico-prática se efetiva na articulação dos diferentes eixos de formação, sendo que a EGMA constitui-se como um ambiente de formação que proporciona as condições para o aperfeiçoamento das práticas profissionais por meio da crítica e da inovação.

15.1.2. INTERDISCIPLINARIDADE E TRANSVERSALIDADE

A EGMA é um espaço de aprendizagem em que as atividades devem estar articuladas às expectativas e demandas de formação dos agentes públicos com foco na melhoria da prestação do serviço público. Nesse sentido, a interdisciplinaridade e a transversalidade são caminhos metodológicos importantes para proporcionar a integração dos eixos formativos, dos conteúdos, dos programas, dos projetos de pesquisa, e a troca de experiência entre os profissionais das diversas áreas, rompimento com a prática de ensino meramente disciplinar.

Dessa forma, a caminhada metodológica transversal permite se chegar ao nível de integração entre saberes, conhecimentos e habilidades, que são concernentes ao trato interdisciplinar.

15.1.3. PESQUISA

Segundo Alarcão (2003), a sala de aula deixou de ser um espaço de transmissão de conhecimento e passou a ser um espaço para produção de conhecimento, tanto do aluno, quanto do professor. A partir desse entendimento, a EGMA fomenta atividades de pesquisa, especialmente na área da Gestão Pública, com o objetivo de propiciar a produção e difusão do conhecimento, elementos fundamentais para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

A Escola de Governo incentiva a pesquisa de instrutores e cursistas por meio da produção de trabalhos científicos desenvolvidos nos cursos de pós-graduação lato e stricto sensu, além da realização do projeto “Prêmio Servidor Pesquisador”.

15.1.4 PRINCÍPIOS PEDAGÓGICO–METODOLÓGICOS INOVADORES

A fundamentação das práticas pedagógicas contempladas no PPI deve ser sensível às demandas sociais e a um cenário onde são exigidas políticas públicas capazes de corresponder às necessidades do cidadão. Nessa ótica, torna-se indispensável formar profissionais capazes de propor, de implementar e de avaliar as

políticas públicas de Estado exigidas pela população, sendo vital ter visão problematizadora dos aspectos sociais, econômicos e políticos envolvidos, inclusive sobre a própria gestão pública.

A partir de situações-problema encontradas no dia a dia como elemento disparador do processo de ensino-aprendizagem, almeja-se que os agentes públicos sejam capazes de qualificar a própria atuação profissional e de exercitar a alteridade e a colaboração, tendo como foco o cidadão e as demandas sociais, ou seja, o intuito é formar profissionais tecnicamente competentes e criticamente engajados, que colaborem para que a Administração Pública se torne mais eficiente diante do cenário de incertezas que se depara nos dias de hoje.

As metodologias ativas de ensino aprendizagem utilizadas pela EGMA rompem com o ensino tradicional e possibilitam uma (trans)formação crítica dos agentes públicos, que estimule o pensar, o questionamento, a crítica, a criatividade, a inovação e a modificação do meio no qual está inserido.

Destaca-se a necessidade de ensinar aos agentes públicos noções de estratégias que lhes possibilitem o enfrentamento de situações imprevistas, inesperadas e das incertezas com as quais a administração pública se depara nos dias de hoje, bem como a necessidade de capacitar os servidores públicos a “apreender problemas globais e fundamentais para neles inserir os conhecimentos parciais e locais”. (MORIN, 2000, p. 14-16) Considerando as particularidades da educação corporativa estatal, bem como a sua finalidade e seu público-alvo, o que se sugere, a partir de agora, é a adoção de uma metodologia problematizadora, mais apropriada para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento.

Dessa forma, torna-se imprescindível para a EGMA que os formadores desenvolvam estratégias de ensino que estimule e valorize as experiências dos agentes públicos. Santos e Soares (2011) acreditam que a evolução da tecnologia, juntamente com as mudanças sociais desenvolveram um novo tipo de aluno, mais crítico, mais informatizado e com alto nível de entendimento. Neste sentido, a utilização das metodologias inovadoras proporcionam que o formador se torne agente/facilitador e o cursista se transforme em um protagonista no processo de ensino aprendizagem.

15.3. TRILHAS DE APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Vivemos em um ambiente onde as mudanças são constantes e a tecnologia evolui de forma exponencial no ambiente da administração pública, portanto o ensino e a aprendizagem devem ser compreendidos como um processo contínuo e de interação dos profissionais com as novas tecnologias, necessário para o desenvolvimento de novas competências profissionais.

A complexidade e a dinâmica do ambiente organizacional geram a necessidade contínua de formação do agente público, sendo capaz de exercer sua função com autonomia e competência.

Diante dessa dimensão, a EGMA compreende a importância de aprofundar os estudos sobre o modelo educacional denominado trilhas de aprendizagem, como uma alternativa para aprimorar a estrutura curricular da formação dos agentes da administração pública estadual.

As trilhas de aprendizagem são um conjunto integrado e diversificado de ações de desenvolvimento e representam caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Na percepção de Freitas (2002), a ideia central das trilhas é a de que cada servidor pode construir seu caminho de conhecimentos, a partir de seus anseios profissionais, aliados aos objetivos e estratégias da organização. Com isso, o processo de ensino aprendizagem e o caminho do treinamento e do desenvolvimento abordam uma multiplicidade de estímulos, retendo conhecimentos para as gerações futuras e promovendo continuamente o processo de aprendizagem nas organizações.

Vale ressaltar que as trilhas foram pensadas para corresponder às rotinas, estratégias, natureza e entregas peculiares a cada serviço público ofertado, entendendo que os profissionais que compõem as organizações são diferentes e, por isso, têm necessidades de aprendizagem distintas.

Um dos grandes pontos positivos é proporcionar uma aprendizagem customizada, transversal e proveniente de diversas fontes, ampliando o espaço da sala de aula. Além dos cursos, as trilhas contam com sugestões de filmes, livros, artigos acadêmicos, entre outras opções, que podem auxiliar no processo de aprendizagem.

Dessa forma, a EGMA vem realizando estudos e pesquisas sobre essa metodologia afim de aprimorar a sua estrutura curricular, com o intuito de implantar a partir de 2021, as trilhas: gestão pública; compras públicas, contabilidade pública e inovação no setor público.

15.4. ESTRUTURA CURRICULAR

A estrutura curricular da EGMA organiza-se em três áreas de conhecimento, subdivididas em subáreas de conhecimento.

O programa de formação da EGMA tem como orientação o desenvolvimento de conteúdos significativos com foco na qualidade do serviço público a serem prestados, utilizando-se de metodologias ativas, com o objetivo de melhorar a capacidade do cursista em aplicar os conceitos, técnicas e reflexões, realizadas durante a atividade formativa, resolução e construção de soluções para problemas ou temas concretos do contexto e da prática governamental.

As atividades explicitadas nas áreas e subáreas podem sofrer alterações, em virtude da dinâmica estrutural da Administração Pública. Assim, a EGMA organiza seu Programa de Formação a partir das seguintes Áreas e Subáreas.

Nos programas específicos, como o curso de certificação em gestão pública, especialização “lato sensu” e outros, a Matriz Curricular consta no Projeto Pedagógico Específico.

15.4.1. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO TÉCNICO–GERENCIAL

- **Subárea: Compras e Contratos**

O objetivo é abarcar atividades formativas nas áreas de planejamento em compras, licitações públicas, contratos administrativos, gestão e fiscalização de contratos e convênios, e demais temas relacionados. Tais formações devem ser desenvolvidas a partir das demandas oriundas das alterações da legislação e dos novos processos de gestão implantados nos órgãos, como: sistemas de acompanhamento e de gestão.

- *Cursos: Contratação Direta Na Administração Pública; Elaboração De Termo De Referência E Editais; Formação De Pregoeiros, Gestão E Fiscalização De Contratos E Convênios; Licitação E Contratos Na Administração Pública, Noções Básicas De Licitação; Planilha De Custos E Formação De Preços; Planejamento E Compras Públicas; Pregão Eletrônico.*

- **Subárea: Orçamento e Finanças**

A subárea Orçamento e Finanças tem como objetivo desenvolver atividades formativas que contemplem a compreensão do funcionamento da Administração Financeira do Estado, desde a elaboração e aprovação do orçamento até sua execução, levando-se em conta a dinâmica da gestão financeira do Estado.

- *Cursos: Análise, Elaboração E Execução De Orçamento Público; Contabilidade Pública E Execução Orçamentária; Gestão Pública: Orçamento, Planejamento Financeiro; Retenção De Impostos;*

- **Subárea: Planejamento, Projetos e Melhoria de processos**

Devem abordar temas relacionados ao planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, ferramentas de implantação de elaboração de projetos, melhoria de processos demais temas pertinentes.

- *Cursos: Elaboração De Projetos Básicos; Elaboração E Análise De Projetos Sociais; Elaboração E Gerenciamento De Projetos; Monitoramento E Avaliação De Projetos; Elaboração De Projetos Com Uso Da Ferramenta Scrum; Elaboração De Projetos E Capacitação De Projetos; Planejamento Estratégico; Ppa: Elaboração De Projetos; Gestão De Políticas Públicas: Programs E Projetos;*

Análise E Melhoria De Processos; Desenvolvimento De Competencias Gerenciais; Elaboração De Pareceres E Relatórios Técnicos; Gestão De Material E Patrimônio; Elaboração E Acompanhamento De Indicadores De Políticas Públicas; Gestão Por Competenciano Serviço Público; Metas E Técnicas Administrativas; Gestão De Documentos; Capacitação Para Operadores Do Siconv; Redação Oficial..

- **Subárea: Base Legal da Administração Pública**

O eixo formativo tem como escopo promover atividades, com foco em temas relacionados ao Direito Público (administrativo, tributário, financeiro, penal administrativo e ambiental), e demais legislações correlatas.

- *Cursos: Direito Administrativo Aplicado Ao Serviço Público; Direito Do Consumidor; Direito Financeiro E Tributário; Lei De Responsabilidade Fiscal; Legislação De Pessoal Aplicada Ao Serviço Público; Legislação Previdenciária; Resposta Aos Órgãos De Controle Interno E Externo; Complice Na Administração Pública.*

15.4.2. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E INSTITUCIONAL E DIREITOS HUMANOS

- **Subárea : Pessoas**

Tem como objetivo oferecer atividades formativas que tenham como foco o desenvolvimento pessoal dos servidores e melhoria no desempenho das stituições públicas, contemplando temas como: relações interpessoais, gestão estratégica de pessoas, ética profissional, gestão do tempo, inteligência emocional e demais temas afins.

- *Cursos: Administração De Conflitos; Comunicação E Oratória; Gestão Do Tempo E Produtividade; Inteligência Emocional; Marketing Profisisonal; Relações Interpessoais; Atendimento De Qualidade Ao Cidadão; Cerimonial E Etiqueta; Educação Ambiental; Segurança No Trabalho; Ética E Cidadania No Serviço Público; Estratégias E Técnicas Para Uma Apresentação De Impacto;*

- **Subárea: Direitos Humanos**

Tem como objetivo promover atividades formativas nas diversas áreas dos direitos humanos, como: pluralidade étnico-racial; inclusão social; combate as diversas formas de desigualdade.

- *Cursos: Acessibilidade Aplicada; Noções Básicas De Audidescrição; Libras Avançado; Libras Básico; Direitos Humanos, Diversidade E Atendimento Ao Público; Política De Atenção A Pessoa Idosa; O Combate A Discriminação Racial: O Estatuto Da Igualdade Racial; Racismo Institucional E Sua Relação Com*

A Prestação Do Serviço Público; Diversidade Étnico Racial No Serviço Público; Conflitos Agrários E Procedimentos Administrativos; Autonomia Econômica Da Mulher; Relações De Gênero; Enfrentamento À Violência Contra A Mulher; Enfrentamento Ao Trabalho Escravo; Violência Contra A Criança E Adolescente.

15.4.3. ÁREA DE DESENVOLVIMENTO TÉCNICO

- **Subárea: Conhecimento em Rede**

Tem como objetivo promover atividades formativas nas áreas de gestão de novas tecnologias, sistemas de gestão e ferramentas tecnológicas de apoio à administração pública.

- *Cursos: Informática Básica; Word; Wordpress; Excel Básico, Intermediário E Avançado; Power Point; Autocad Básico; MS Project; Sistemas Corporativos; Weber Designer Básico; Infraestrutura De TI; Manutenção E Suporte Em Informática; Edição De Imagem E Vídeo; Uso De Recursos Tecnológicos Educacionais; Ferramentas Do Goolge Aplicadas Ao Setor Público.*

- **Subárea: Inovação**

Tem como objetivo promover atividades formativas que abordem temas relacionados à modernização e inovação em governo, como: cultura da inovação, ferramentas colaborativas, gestão com inovação e rede de inovação.

- *Cursos: Designer Thinking para a inovação em governo; criatividade, liderança e estratégias inovadoras no setor público, formação inicial em A3P; governo digital;*

- **Subárea: Comunicação**

Tem como objetivo promover atividades formativas que abordem temas relacionados à comunicação.

- *Cursos: Fundamentos da Língua Padrão, Produção do Discurso Media Training, língua inglesa, entre outros.*

- **Subárea: Base Legal da Administração Pública**

Tem como escopo promover atividades formativas, com foco em temas relacionados ao Direito Público como:

- *Cursos Direito público administrativo, tributário, financeiro, penal, ambiental, e demais legislações correlatas.*

- **Subárea: Políticas Públicas**

Tem como objetivo realizar atividades formativas que contemplem a formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas.

- *Cursos: Gestão estratégica e cultura avaliativa; Indicadores no ciclo de políticas públicas; Avaliação de desenho; Avaliação de processos; Avaliação de resultado; Avaliação de impacto; Avaliação executiva.*

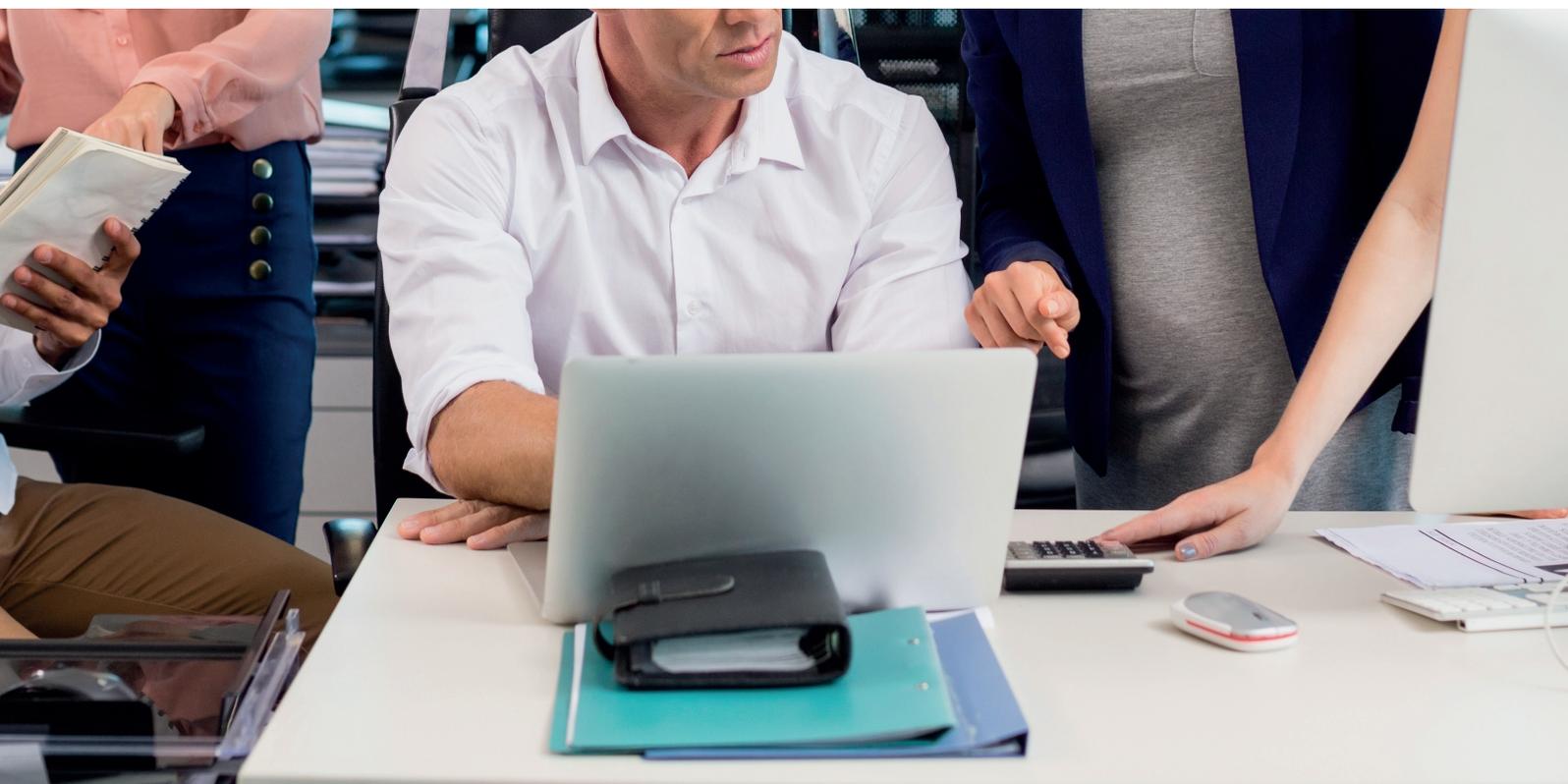
15.5. PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE DO FORMADOR

O Planejamento Pedagógico da EGMA tem como referência os princípios metodológicos curriculares presentes no PPI, e as orientações contidas no manual do instrutor, que define a forma de elaboração do Plano de Ensino.

O Plano Ensino desenvolvido pelo formador deve especificar os objetivos, abrangência e amplitude do conteúdo curricular, bem como estratégias de aprendizagem para cada atividade formativa e deve possibilitar a flexibilidade de acordo com as necessidades de cada turma e a organização de aprendizagens previstas para cada tipo de atividade formativa.

A orientação para a elaboração do plano de ensino fundamenta-se na metodologia da problematização. O Conteúdo formativo é apresentado a partir de uma questão ou problemática-chave, extraída da realidade da administração pública, salientando-se os principais objetivos de aprendizagem que se espera alcançar.

O Plano de Ensino será analisado pela equipe pedagógica da EGMA para validação e implementação nos espaços formativos.



16.METODOLOGIAS ATIVAS COMO FERRAMENTAS DE APRENDIZAGEM

As metodologias ativas são modelos de ensino que visam desenvolver a autonomia e a participação dos cursistas de forma integral, estimulando a resolução de problemas práticos e contribuindo para o desenvolvimento de competências fundamentais para a atuação do agente público de forma eficiente e inovadora. Assim, a EGMA destaca como metodologias importantes para garantir que o cursista esteja no centro do processo de aprendizagem:

- **Aprendizagem baseada em problemas**

A Aprendizagem Baseada em Problema-PBL (Project Based Learning) é um método de aprendizagem interativo que fundamenta a aprendizagem na discussão de casos concretos, podendo refletir uma determinada realidade, como subsídio instigador e propulsor para as soluções de problemas reais, os quais são o início da trajetória de aquisição e integração de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Esse modelo de aprendizagem proposto é centrado no cursista, onde os formadores facilitam a produção de conhecimento.

O formador atua como mediador da aprendizagem, provocando e instigando o cursista a buscar as resoluções por si só, devendo intermediar a relação entre o cursista e o conhecimento.

- **Sala de aula invertida**

A sala de aula invertida consiste na inversão do modelo tradicional, no qual o formador passa o conteúdo e em seguida, a distância, o cursista tenta resolver os exercícios e identificar suas dúvidas. A intenção é que os cursistas tenham o primeiro contato com o conteúdo antes de chegarem efetivamente, para então serem auxiliados pelo educador em relação às dúvidas e à resolução de questões.

17. RECURSOS DIDÁTICOS

Os recursos didáticos utilizados por formadores em salas de aula compõem uma etapa de grande relevância no processo ensino-aprendizagem, pois os recursos adequados podem representar instrumentos facilitadores capazes de estimular e enriquecer a vivência diária não só dos formadores, mas também dos formandos.

A EGMA possui diversos recursos didáticos disponíveis para os instrutores e cursistas, como: data show, livros, computadores com acesso à internet entre outros.

O instrutor da EGMA poderá utilizar-se de outros recursos didáticos que achar importante para o desenvolvimento da atividade formativa, devendo, contudo, o formador incluir no seu plano de ensino a forma de utilização do recurso.



18. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

A avaliação é um processo contínuo e permanente, que garante a coerência entre o desenvolvimento de competências, os objetivos de aprendizagem e o processo de ensino, com o intuito de promover a efetividade das ações formativas.

Na EGMA, o processo avaliativo tem como objetivo orientar o processo de ensino e aprendizagem e as decisões educacionais a respeito da reformulação e/ou manutenção de seus programas formativos, mediante os objetivos propostos. Para isso, são considerados três níveis de avaliação: avaliação ex-ante, avaliação de processo, avaliação de aprendizagem, detalhadas a seguir.

18.1. AVALIAÇÃO EX-ANTE

Constitui-se como momento de análise do plano de ensino, desenvolvido pelo formador, verificando sua relação com os objetivos de aprendizagem e pressupostos políticos e pedagógicos da escola.

18.2. AVALIAÇÃO DE PROCESSO

Durante o desenvolvimento das atividades formativas, são desenvolvidos diversos processos avaliativos:

- *Avaliação Diagnóstica*

Realizada pelo formador no primeiro dia de aula, tem como objetivo verificar a expectativa dos cursistas em relação à atividade formativa, bem como o grau de experiências e dificuldades na temática proposta. Utiliza-se, ainda, desse mecanismo de avaliação para comparar com as impressões finais dos mesmos cursistas.

- *Avaliação de reação*

Refere-se à avaliação fechada e anônima aplicada aos cursistas pela supervisão pedagógica após o término das aulas de cada atividade formativa. Para as atividades com carga horária de até 20 horas nas modalidades presencial e a distância será aplicado formulário ao final da formação. Nas atividades com carga horária acima de 20 horas, a avaliação será aplicada em dois momentos, no meio e no final da formação.

Esse processo avaliativo tem como finalidade identificar o nível de satisfação dos cursistas em relação aos objetivos de aprendizagem e sua relevância para a atividade profissional.

Os dados extraídos dos formulários serão utilizados para análise e melhorias das atividades formativas.

- *Avaliação de Aprendizagem*

Em conformidade com os referenciais metodológicos da EGMA, a avaliação de aprendizagem tem o objetivo de verificar a capacidade do cursista de aplicar os conhecimentos construídos, assim como a resolução ou construção de soluções para problemas concretos da administração pública.

Em razão de seu objetivo de verificar a capacidade de aplicação do cursista, a avaliação poderá ser realizada por meio de trabalhos em grupo, provas e trabalhos individuais, entre outros.

Ressalta-se que a avaliação de aprendizagem adotada pela EGMA não tem caráter classificatório, ou seja, não se constitui como pré-requisito para certificação dos cursistas participantes das atividades formativas presenciais com carga horária até 20 horas.

Nas atividades formativas a distância, o aproveitamento nas avaliações é considerado requisito para a certificação. São disponibilizadas aos participantes atividades pontuadas, sob a forma de questionários avaliativos.

Nos cursos específicos, como o curso de certificação em gestão pública, especialização “*latu sensu*” e outros, os critérios de avaliação e aproveitamento constam do regulamento de cada um dos programas.

- *Sistema de Avaliação de Pós-graduações*

É importante ressaltar que a EGMA considera que no sistema de avaliação para as atividades a distância de curta e média duração o aproveitamento da aprendizagem é considerado requisito para a certificação. Para os cursos no Modelo Assíncrono, de modo geral, a avaliação em EaD consiste na aplicação da ferramenta de questionário no AVA, em que o cursista responde a questões objetivas referentes ao conteúdo do curso. Para os cursos no Modelo Síncrono, de modo geral, a avaliação em EaD consiste na aplicação da ferramenta de tarefa no AVA, em que o cursista responde e envia atividade subjetiva proposta pelo professor, referente ao conteúdo do curso.

Para os cursos no Modelo Síncrono-Assíncrono, de modo geral, a avaliação em EaD consiste na aplicação da ferramenta de questionário, tarefa e fórum no AVA, em que o aluno responde a avaliação referente ao conteúdo do curso.

Para os cursos de Certificação, Especialização, dentre outros com carga horária de longa duração, os critérios de avaliação e aproveitamento constam do regulamento de cada um dos programas.

No que se refere à Pós-graduação em nível de Especialização em Gestão Pública presencial, o sistema de Avaliação de desempenho e aprovação do aluno se dá desde a frequência às aulas, ao aproveitamento nas unidades curriculares, à participação nas atividades e à aprovação no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Portanto, o aproveitamento acadêmico do aluno é aferido por avaliações escritas, trabalhos individuais ou em grupo, atividades presenciais ou à distância e demais atividades definidas pelo professor durante o processo ensino-aprendizagem.

Cada componente curricular dos cursos de Especialização presencial terá 2(duas) atividades avaliativas, que deverão ser realizadas durante o desenvolvimento da disciplina. A Primeira atividade avaliativa deverá ser desenvolvida ao longo da disciplina, o professor poderá utilizar como instrumentos avaliativos: fóruns, seminários, trabalhos escritos e etc. A segunda avaliação de cada componente curricular será constituída de uma Prova objetiva de múltipla escolha, disponibilizada no Ambiente Virtual de Aprendizagem da EGMA, com horário de abertura e encerramento automático, com duração de 4 horas.

Para o curso de Especialização em EaD, a tutoria é elemento fundamental em todo o sistema avaliativo, mas também o discente possui formação auto instrucional, tornando-se protagonista do seu próprio aprendizado.

O curso está disposto no Formato de Progresso, composto por um conjunto atividades com um roteiro didático programado e que deve ser seguido pelo discente, que terá o seu progresso avaliado automaticamente durante todo o curso. As atividades aparecem no decorrer do roteiro de cada disciplina, sendo necessário a conclusão de cada etapa para que possa prosseguir para a unidade seguinte, a fim de concluir a disciplina.

O somatório das questões totalizará uma nota na escala de 0 a 10 que corresponde a nota para a disciplina.

As disciplinas do curso em EaD contêm os diversos recursos, tais como: videoaulas interativas, slides de conteúdo e materiais complementares em formato PDF. Entre esses recursos existem atividades que deverão ser respondidas e submetidas. Esse procedimento é imprescindível para que você consiga concluir com 100% de aproveitamento a disciplina.

19. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PPI

O acompanhamento e avaliação do PPI tem como objetivo identificar o cumprimento das diretrizes, metas, orientações metodológicas e demais aspectos político – pedagógicos.

As etapas de acompanhamento e monitoramento envolvem:

- **Planejamento:** será realizado com base nas diretrizes estabelecidas, objetivos, ações e os caminhos e o método a serem seguidos pelo PPI;
- **Execução:** colocar o planejamento em prática, isto é, executar o plano de ação previamente elaborado na etapa de planejamento;
- **Avaliação:** deve-se avaliar o que foi feito durante a etapa da execução, fazendo comparações e identificando as diferenças entre o que foi planejado e realizado, verificando o que foi aprendido, comparando o resultado com as previsões que foram feitas na etapa do planejamento;
- **Ação:** é a realização das ações corretivas de possíveis falhas encontradas durante o processo, visando a intervenções apropriadas. Após essa ação, deve-se repetir o ciclo. É nessa etapa que o ciclo reinicia dando continuidade ao processo da melhoria contínua.



REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2003. – (Coleção Questões de Nossa Época; 104).

ALVES, Keila Maria. **Trilhas de Aprendizagem: Percepção dos Servidores Públicos**. Brasília – DF, mar 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3358/1/Keila%20Maria%20Alves%20%20-%20TCC%20-%20EGP%2011%20-%20GEP.pdf>>. Acesso em 3 dez 2019.

BAZZO, Ezio Flavio. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 41-44, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98931997000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 dez 2019.

BAZZO, Ezio Flavio. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília, v. 17, n. 1, p. 41-44, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141498931997000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15 dez 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências: Métodos, Técnicas e Aplicações em Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012. p.87-93.

BRASIL. 30 de julho de 2018. **Diário Oficial [do Poder Executivo Escola de Governo do Estado do Maranhão]**.

CAMARGO, Eder Pires de. Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces. **Ciênc. educ. (Bauru)**. Bauru, v. 23, n. 1, p. 1-6. Mar 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-73132017000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 17 dez 2019.

DALCORSO, Claudia Zuppini. **O Planejamento estratégico: um instrumento para o gestor da escola pública**. 2011.

DELORS, Jacques et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. 1998.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, Papyrus, 1994.

DEMO, Pedro. **Educar pela Pesquisa**. Campinas, SP: Autores Associados, 2000.

DEMO, Pedro. **O Bom Docente**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2008.

DINIZ, E. Governabilidade, governance e reforma do Estado: considerações sobre o novo paradigma. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 2, p. 05 - 22, 21 jan. 2015.

ELACQUA, Gregory et al. **Educação baseada em evidências: como saber o que funciona em educação**. Brasília: Instituto Alfa e Beto, 2015.

FERRAÇO, Carlos Eduardo. Possibilidades para entender o currículo escolar. In: **Pátio Revista Pedagógica**, ano X, no 37, Editora Artmed, 2006.

FILATRO, Andrea; Cavalcanti, Carolina Costa. **Metodologias inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática**. In: Anais 6. ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28 ago a 2 set 1994.

KUENZER, Acacia Zenaida; RODRIGUES, Marli de Fatima. **As diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia: uma expressão da epistemologia da prática**. Disponível em: <<https://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1474>>. Acesso em: 17 Dez 2019.

LIMA, Márcia. Desigualdades raciais e políticas públicas: ações afirmativas no governo Lula. **Novos estud. – CEBRAP**. São Paulo, n. 87, p. 77 - 95, July 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-33002010000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 nov 2019.

MATISKEI, Angelina Carmela Romão Mattar. Políticas públicas de inclusão educacional: desafios e perspectivas. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 23, p. 185-202, jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602004000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 15 dez 2019.

MINATO, Elaide Terezinha Hundertmarck; MADRUGA, Lucia Rejane da Rosa Gama. Inteligência emocional nas relações de trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista Sociais e Humanas**, [S.l.], v. 20, p. 11-22, dez. 2009. ISSN 2317-1758. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/825/563>>. Acesso em: 15 dez 2019.

MOREIRA, Marco Antonio. **Aprendizagem Significativa**. Livraria da física, 2012.

MORIN, E. **A cabeça bem feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil. 2000.

PARANÁ. **Escola de Gestão do Paraná**, 2019. Disponível em: <<http://www.cursos.escoladegestao.pr.gov.br/pdcweb/manterEvento.do?action=exibirEvento&codEvento=kwykwywywyzyq>>. Acesso em: 1 dez 2019.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Organização do trabalho pedagógico**. Superintendência da Educação. Coordenação de Gestão Escolar. – Curitiba: SEED – PR, 2010. Disponível em: <http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/cadernos_tematicos/caderno_tematico_otp.pdf>. Acesso em 18 dez 2019.

PARANÁ. **Secretaria do Estado da Administração e da Previdência**. Paraná, 2019. Disponível em: <http://www.administracao.pr.gov.br/Escola-de-Gestao>. Acesso em: 1 dez 2019.

PERRENOUD, Philippe. **Avaliação da excelência à regulação das aprendizagens**: entre duas lógicas. Porto Alegre: ARTMED, 1999b.

PERRENOUD, Philippe. Construindo Competências. In: Nova escola, p. 19-31, set. de 2000b.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999a.

PERRENOUD, Philippe. **Dez Novas Competências para Ensinar**. São Paulo: Artmed, 2000a.

PERRENOUD, Philippe. **Pedagogia Diferenciada**: das intenções à ação. Porto Alegre: ARTMED, 2000c.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. **Inovação no setor público**: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. Rio de Janeiro 44(3):679- 705, Maio/Jun. 2010. Disponível em <www.spell.org.br/documentos/download/2300>. Acesso em: 14 out 2017.

SANTOS, C. P; SOARES, S. R. **Aprendizagem e relação professor-aluno na universidade**: duas faces da mesma moeda. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 22, n. 49, p.353-370, maio/ago. 2011.

SAVIANI, Dermeval. “Para além da curvatura da vara”. In: Revista Ande n° 3. São Paulo, 1982.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público**, 2014. 56(3), p. 259-276. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v56i3.229>>. Acesso em: 18 dez 2019.

SILVA, Aida Maria Monteiro et al. **Novas subjetividades, currículo, docência e questões pedagógicas na perspectiva da inclusão social**. Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino. Recife. ENDIPE, 2006.

SILVA, José Alexandre Fonseca da et al. **Princípios da Governança no Setor Público**: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB1623.pdf>>. Acesso em 18 dez 2019.

VEIGA, lima P.A. e CARVALHO, M. Helena S.O. “A formação de profissionais da educação”. In: MEC.

EGMA SEGEP

GOVERNO DO
MARANHÃO



GOVERNO COM O
POVO,
O MARANHÃO
NUM CAMINHO
NOVO!