



## **SERVIDOR MULTIPLICADOR:**

Valorização profissional e compartilhamento de saberes.

**Deyze Ilma Oliveira Silva**<sup>1</sup>  
**Lédyce Moreira Nóbrega Porto**<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A formação continuada é de grande relevância e imprescindível para uma boa atuação profissional. Em se tratando do serviço público a formação continuada incide na qualidade do serviço prestado ao cidadão. Outro fator que influencia diretamente na prática profissional é a valorização do servidor. Esta pesquisa trata tanto da formação continuada quanto da valorização profissional. O objetivo principal é analisar o projeto Servidor Multiplicador, o qual tem como finalidade credenciar, dentre os servidores do município de Palmas, instrutores para compartilharem seus conhecimentos aos colegas de trabalho. Nesta pesquisa analisamos os ganhos que este projeto trouxe. Para tanto utilizamos uma pesquisa documental, constatando que o mesmo tem trazido benefícios tanto quanto a qualidade das formações ofertadas quanto financeiros, tendo em vista que os custos com formações pela Escola de Governo diminuíram significativamente após a efetivação deste projeto. Vemos que projetos como esse tem trazido aos servidores instrutores motivação e valorização e aos demais servidores a oportunidade de participar de cursos com uma excelente qualidade aprimorando sua prática profissional.

Palavras-chave: Servidor Multiplicador, Formação Continuada, Valorização Profissional.

### **INTRODUÇÃO**

Palmas conta com uma Universidade Pública (Universidade Federal do Tocantins – UFT), várias universidades privadas, um instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (Escola Técnica Federal – ETF) com capacidade para três mil alunos, uma rede de escolas estaduais que atende os níveis fundamental e médio, além de uma rede de escolas municipais, com Centros Municipais de Educação Infantil (creches) e escolas de Tempo Integral.

Contudo, assim como as empresas, o setor público precisa da força de trabalho qualificado que possibilite a melhoria da oferta do serviço prestado ao cidadão e as Instituições acima citadas colaboram, porém o foco não está no atendimento às essas questões específicas.

Diante dessa demanda o município oferta formações continuadas aos seus servidores, já tendo realizado elevados gastos com a terceirização de cursos de qualificação e formação de servidores, cuja organização ocorriam de acordo com entendimento dos gestores dos diversos órgãos do município, que, visando amenizar alguma deficiência técnico-administrativa detectada, implementam programas de formação continuada dos servidores lotados em suas secretarias, os quais nem sempre atendem às macros diretrizes do planejamento institucional.

Indicadores dos altos custos, sem reciprocidade com retorno desejado, bem como a importância da contínua qualificação dos servidores apontou a necessidade da criação

<sup>1</sup> Pedagoga. Mestre em Educação. Especialista em Educação Pobreza e Desigualdade Social. Servidora efetiva do município de Palmas – TO desde 2014, atualmente desenvolve o trabalho de suporte pedagógico na Escola de Governo de Palmas. E-mail: deyze@uft.edu.br.

<sup>2</sup> Advogada e Contadora. Especialista em Direito Público com habilitação em docência do Ensino Superior. Pós graduanda em Direito Tributário. Servidora da Prefeitura de Palmas/TO desde 2000, atualmente exerce a função de Diretora de Capacitação e Aperfeiçoamento da Escola de Governo de Palmas. E-mail: ledyce@gmail.com



de um sistema de educação corporativa que alinhasse a filosofia da gestão pública, os planos de governo, a obrigatória modernização tecnológica e a valorização do capital intelectual na Administração, a fim de atender as necessidades dos cidadãos palmenses. E é nesse contexto que o projeto Servidor Multiplicador foi criado, buscando atender uma demanda existente diante da problemática apresentada.

Compreendendo a importância da formação continuada este é um trabalho que apresenta uma relevância uma vez que apresentamos um projeto que tem se mostrado inovador e atendido a demanda de formação continuada que se apresenta no âmbito do serviço público: o Servidor Multiplicador.

## **OBJETIVOS**

Nesta pesquisa temos como objetivo principal fazer uma análise reflexiva sobre o projeto Servidor Multiplicador desenvolvido pela Escola de Governo de Palmas (EGP) observando quais são os ganhos trazidos pelo desenvolvimento do mesmo, que foi implementado inicialmente em 2010 mas que ganhou efetiva força em 2015 com o cadastramento de novos instrutores.

Para alcançar esse objetivo maior estabelecemos objetivos menores, tais como:

- Conhecer o projeto servidor multiplicador;
- Fazer uma análise quantitativa e qualitativa dos resultados alcançados com a formação;

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Buscando alcançar o objetivo proposto fizemos uma análise dos editais de credenciamento de instrutores internos, relatórios gerais e gráficos de avaliações realizadas ao encerramento de cada curso. Buscamos compreender nessa etapa como o projeto foi pensado e organizado.

Nos editais observamos os objetivos do projeto e como ocorreram as etapas de seleção. Observamos também como as formações foram realizadas, qual a carga horária utilizada, quantos servidores se inscreveram e foram certificados nos cursos e qual o valor investido em formação desde a implantação do projeto Servidor Multiplicador.

Tal pesquisa se configura como documental, que, segundo Tozoni-Reis (2009), especificamente em educação, é realizada por meio da análise de fontes autênticas, que tenham certo significado para a organização educacional ou de ensino e também para a pesquisa.

Realizamos também uma pesquisa bibliográfica, tanto para embasamento teórico da pesquisa, quanto para entender mais sobre o projeto. Nessa etapa buscamos no site da prefeitura reportagens evidenciam a realização dos cursos e que nos trouxessem informações que pudessem nos ajudar a compreender melhor os ganhos trazidos pelo projeto Servidor Multiplicador.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

É importante estarmos cientes do fato de que sempre teremos algo a aprender e a ensinar. Como afirma Freire (1997, p. 37), ninguém sabe ou ignora tudo. Todos nós sabemos ou ignoramos algo. Diante da afirmativa do autor, nos damos conta da importância da formação continuada, uma vez que, independente da formação que tenhamos recebido, sempre “ignoramos alguma coisa” e assim, sempre teremos algo a descobrir, um



conhecimento novo do qual podemos fazer uso. No âmbito do serviço público essa máxima se faz ainda mais necessária, uma vez que as legislações, normas e etc mudam constantemente. Do mesmo modo o serviço prestado precisa adequar-se à contemporaneidade que está em contante mudança.

Compreendemos que a formação, tanto inicial quanto continuada, assume um papel importante na prática cotidiana do servidor público. No entanto, faz-se oportuno compreender a concepção do que seja formação e para isso, é salutar apontar algumas definições e pontuações feitas por pesquisadores da área.

Segundo Martins (2010, p. 14), a formação de todo profissional é “como uma trajetória de formação de indivíduos, intencionalmente planejada para a efetivação de determinada prática social”. Ou seja, a formação não ocorre apenas em um determinado período de tempo, mas envolve o período de formação inicial, a aprendizagem profissional adquirida na prática e o contexto social do qual se faz parte.

Pensando na formação continuada como uma trajetória, ela assume um papel importante, fazendo-se necessária a todos os profissionais, uma vez que a prática profissional muda constantemente ao longo do tempo. É preciso, portanto, conceituar formação continuada, compreendendo que outros termos já foram utilizados para referir-se a este processo, e que alguns não são apropriados, como pontua Figueiredo (2007). A autora ressalta que *reciclagem* é um termo que já foi utilizado para referir-se à formação em serviço, entretanto, o uso dessa terminologia não é o indicado, uma vez que se refere ao reaproveitamento de materiais e ou objetos, algumas vezes transformando-os de modo radical, logo, esse tipo de comparação não é concebível.

Outro termo apontado por Figueiredo (2007) como utilizado para referir-se à formação continuada é *treinamento*, buscando-se na terminologia empresarial, algo que exemplifique melhorar a qualidade do servidor. Tendo em vista que estamos tratando do serviço público não cabe aqui o uso de tal terminologia.

A autora traz ainda o conceito de *aperfeiçoamento*, também utilizado para referir-se à formação continuada. Este termo, segundo a autora, vislumbra a perfeição, deixando o ser humano limitado, tendo em vista que esta não faz parte de sua natureza, algo utópico e, portanto, inadequado. Estes termos (*reciclagem*, *treinamento* e *aperfeiçoamento*), de acordo com a autora, tornaram-se ultrapassados, não devendo, portanto ser utilizados para referir-se à formação continuada.

Figueiredo (2007) afirma que os termos “Educação permanente”, “formação continuada” e “educação continuada” são conceitos semelhantes, geralmente utilizados para referir-se à formação em serviço, apresentando uma ideia cíclica de profissionalização, por meio de um processo contínuo.

Deste modo concebemos a formação continuada à luz de Libâneo (2004), que a considera como um prolongamento da formação inicial. Coadunando com a concepção apresentada por esse autor, também nos aportamos na definição de Silva Neto (2012), ao afirmar que se trata daquela realizada depois da formação inicial e que ocorre consoante à realização do trabalho, tais como oficinas, seminários, programas, cursos ou projetos que estejam relacionados à prática.

Para Freire (1997, p. 75), a formação continuada “implica a re-reflexão crítica sobre a prática”. O autor ressalta a importância da reflexão e da formação que parte da própria prática e do compartilhamento de ideias para que o resultado seja efetivo.

Ao tratar-se do serviço público a formação continuada faz-se ainda mais necessária, uma vez que, segundo Muller (2010), no atual contexto das organizações públicas é muito difícil que o servidor permaneça exercendo a mesma atividade ou esteja na mesma função durante toda a vida profissional e mesmo que isso ocorra o trabalho realizado tende a



mudar, modernizar-se fazendo com que a busca contínua de conhecimento e novos aprendizados seja imprescindível pra a prestação de um serviço de qualidade.

Segundo Peres (1987, p. 115)

Via profissionalização, espera-se que ele [o profissional] alcance maior produção e, melhor que isto, maior produtividade. [...] o profissionalismo deixa patentes e transparentes dos direitos e obrigações dos que se ocupam desta ou aquela profissão. [...] É de se esperar, portanto, que resulte do profissionalismo, quando aplicado ou vivido, que contribua para que todos tomem consciência do seu status, papéis e funções em decorrência do serviço de caráter profissional que deles se deseja.

Diante disso vemos a importância da formação continuada, o que o autor define como profissionalização, para que o serviço público seja desempenhado com excelência. Muller (2010, p. 32) ressalta que a

administração pública brasileira caminha para a profissionalização e a modernização, num esforço constante de melhorar a gestão e, conseqüentemente, de prestar melhores serviços à sociedade. E as escolas de governo desempenham papel fundamental nesse conjunto de esforços.

Neste sentido a formação continuada no contexto do setor público torna-se imprescindível. No entanto consideramos que tão importante quanto formar o servidor é trabalhar em política de valorização do mesmo. E o projeto Servidor Multiplicador vem para atender à essas duas demandas, trazendo o próprio servidor para compartilhar com outros servidores o conhecimento que detém, o que pode trazer respeito, reconhecimento e proporcionar desenvolvimento profissional de ambas as partes.

Dada a relevância do referido projeto propomos nesta pesquisa uma busca por maior compreensão sobre como a formação continuada vem sendo ofertada aos servidores públicos municipais por meio da Escola de Governo de Palmas com o projeto Servidor Multiplicador fazendo uma análise reflexiva dos dados levantados nos últimos relatórios institucionais conforme apresentamos a seguir.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Componente do projeto Capital Humano, o Projeto Servidor Multiplicador foi implantado em 26 de março de 2015, com o objetivo de valorizar e priorizar a prata da casa, por meio de programas de capacitação onde o próprio servidor, que tiver qualificação específica, é um agente formador dos demais, sendo remunerado por isso, gerando a multiplicação do conhecimento.

A seleção dos servidores efetivos para atuarem no Programa Servidor Multiplicador deu-se através de Processo Seletivo e Credenciamento de Servidores Instrutores através dos editais nº 001/2010 e posteriormente o de nº 02/2016, onde o processo compreendeu-se por 4 fases: a primeira fase a inscrição dos candidatos, a segunda fase a seleção e classificação, a terceira a capacitação e classificação e a quarta e última fase a homologação do resultado do credenciamento da turma do curso de Formação de Instrutores.

A fase inicial a das inscrições em que foi permitida a inscrição de candidatos de todas as áreas de conhecimento que atendessem ao objeto do edital em questão, sendo observado a aderência aos cursos que o candidato pretendesse atuar como instrutor com a sua formação acadêmica. Na fase seguinte, a análise documental dos inscritos para conferir a compatibilidade com cada área. A terceira fase foi realizada com a capacitação dos servidores classificados na fase anterior no Curso de Formação de Instrutores, com no mínimo 80% de frequência. Concluído as fases anteriores a homologação do resultado do credenciamento dos instrutores.



Em abril de 2018 foi publicada a Portaria nº 006/2018 que homologou o resultado definitivo do processo de atualização cadastral dos instrutores com 25 servidores efetivos aptos à instrutoria, de acordo com chamamento aberto pelo edital nº 002/2018. Dos 25 servidores classificados cada um poderá ministrar até 120 horas/aula ao ano, desta maneira estão distribuídos nos 40 cursos/áreas conforme formação acadêmica.

A remuneração dos instrutores é realizado por meio de gratificação por instrutoria, por hora trabalhada, conforme limites estabelecidos no Anexo Único do Decreto nº128/2010 de 17 de março de 2010. Este valor é fixado em percentuais incidentes sobre o menor vencimento básico do servidor efetivo da Administração Direta do Poder Executivo Municipal, também será acrescido 20% à carga horária prevista para execução de cada curso, a título de planejamento. Para melhor conferência em relação aos valores da gratificação a tabela abaixo aborda com detalhes:

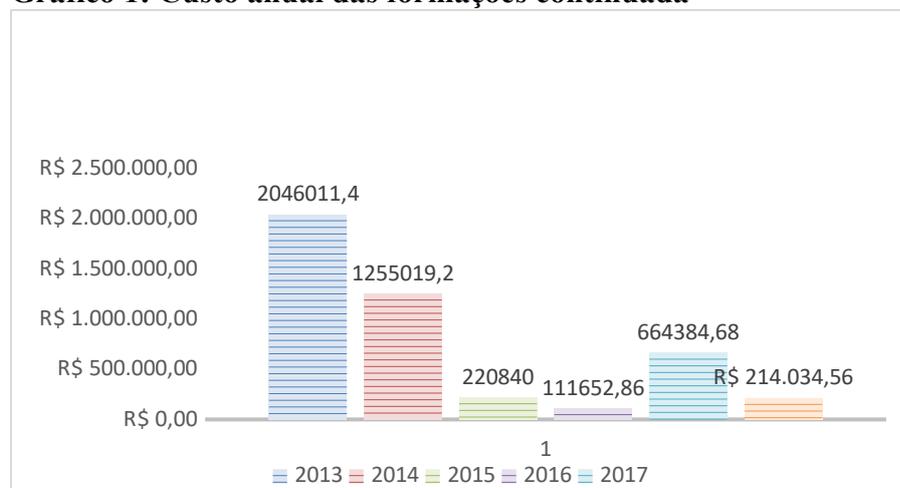
**Tabela 01: Remuneração de instrutores por hora-aula**

Nível	Percentual limite/ hora	Valor estimado
Doutor	18%	R\$ 171,72
Mestrado	16%	R\$ 152,48
Especialista	12%	R\$ 114,48
Graduado	10%	R\$ 95,40
Técnico	08%	R\$ 76,32

Fonte: Anexo decreto nº128/2010 de 17 de março de 2010.

Atualmente, cerca de 60% das capacitações ofertadas pela EGP são executadas por meio deste Programa. Notamos que depois da implementação do projeto Servidor Multiplicador houve uma redução valor investido em formação, conforme podemos ver a seguir:

**Gráfico 1: Custo anual das formações continuada**



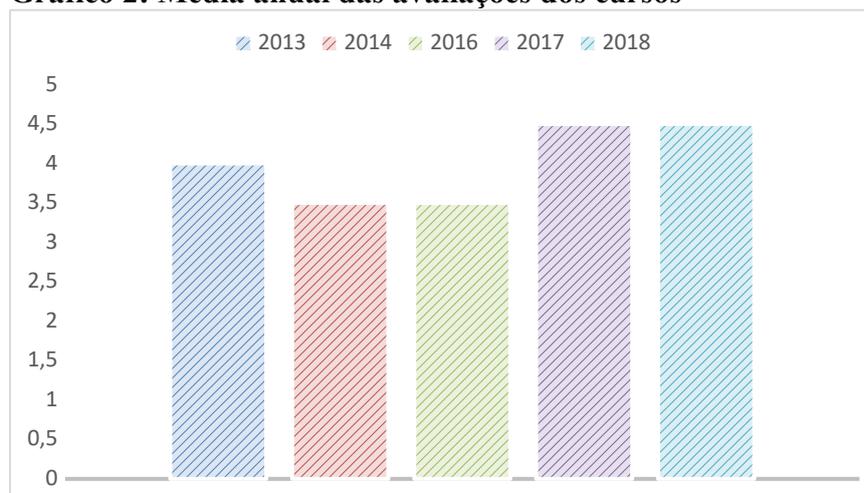
Fonte: Autoria própria.



Desde a implementação do projeto já foram certificados 1789 servidores. Nesse período foi investido uma média de aproximadamente R\$ 659,00 por servidor, ao passo que somente no ano de 2013 foi gasto um valor estimado R\$ 1.436,00 por servidor. Essa diferença evidencia que o projeto tem conseguido alcançar o objetivo proposto de formar servidores visando a melhoria do serviço prestado e tem feito isso com uma economia financeira.

Um outro dado relevante é a avaliação feita pelos cursistas, que tem indicado a qualidade das formações ofertadas pelo referido projeto. A seguir podemos ver um gráfico que mostra o nível de satisfação dos servidores com os cursistas em uma escala de 0 a 5.

**Gráfico 2: Média anual das avaliações dos cursos**



Fonte: Autoria própria.

Essas avaliações são respondidas por servidores ao encerramento de cada curso e indica que temos chegado próximo à excelência no serviço desenvolvido por meio deste projeto.

Outros ganhos que este projeto trouxe foi quanto ao desenvolvimento profissional dos próprios instrutores. No site da prefeitura é possível ver, por meio de relato dos mesmos, que há satisfação com a instrutoria realizado e que este trabalho tem inspirado inclusive na produção de trabalhos como livros e projetos.

Em um dos cursos, o de Elaboração e Gerenciamento de Projetos, os servidores participantes elaboraram um projeto para desenvolverem em seu local de trabalho. Em uma outra turma, de Gerenciamento de Projetos, os alunos acordaram de formar um grupo de estudos a fim de criar um manual de Elaboração e Gestão de Projetos.

Ainda no site da prefeitura é possível constatar que um livro também foi produzido e publicado a partir de um curso ministrado por meio do projeto Servidor Multiplicador, conforme podemos ver em um trecho da reportagem de Viana (2017):

Segundo Marques, que é engenheiro civil e lixólogo, responsável técnico pelo Aterro Sanitário de Palmas, a ideia de escrever o livro surgiu quando preparava a apostila para ser trabalhada em sala de aula com os servidores alunos do curso, e se deparou com a escassez de material didático que trata sobre o assunto. Diante deste fato, ele conta que resolveu elaborar o livro, tendo como mote a educação. A publicação (...) conta com 320 páginas e oito capítulos. Entre os temas abordados estão: história da limpeza e curiosidades sobre nomenclaturas, limpeza pública com base na legislação vigente, reciclagem, lógica reversa, compostagem e suas experiências profissionais no Aterro Sanitário de Palmas. Mesmo antes de ser lançado oficialmente como livro, o material, que está disponível em e-book, já é



utilizado como instrumento de pesquisa por alunos de graduação e pós-graduação de instituições nacionais e internacionais.

Na mesma reportagem é possível identificar, na fala do Instrutor, que o mesmo sente-se valorizado e realizado em poder compartilhar com os colegas o conhecimento adquirido e ser reconhecido por isso. Este mesmo instrutor teve seu livro aprovado para apresentação na Conferência Internacional sobre Meio Ambiente e Resíduos Sólidos: Novos Desafios na América Latina, que acontecerá em Lima, no Peru.

Tais informações denotam que temos neste projeto instrutores com alta formação acadêmica, dentre os quais destacam-se especialistas mestres e doutores assim como os mesmos tem mostrado empenho em pesquisas realizadas. Vemos, portanto, que referido projeto tem trazido ganhos tanto para servidores (cursistas e instrutores) quanto para o governo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao analisar sistematicamente os dados dos últimos relatórios por meio desta pesquisa vemos que temos avançado e que temos conseguido ganhos no que tange a oferta de formação continuada aos servidores públicos municipais, no entanto reconhecemos que ainda podemos avançar e melhorar o serviço prestado pela EGP. Por esse motivo atualmente estamos implementando outros projetos, tais como o Viva Bem Servidor, que foca no atendimento individualizado e investimento da saúde do servidor e também o IVM Online, que objetiva a oferta de formação continuada na modalidade à distância.

Alguns ganhos não puderam ser mensurados nessa pesquisa, tais como a efetivação do aprendizado adquirido nos cursos no serviço público e o quanto o servidor multiplicador tem sentindo efetivamente motivado e valorizado por meio das ações revistas no projeto, o que poderá ser feito por meio de uma outra pesquisa que dará continuidade ao que iniciamos nesse estudo.



## REFERÊNCIAS

- FIGUEIREDO, V. **Formação continuada de professores: análise de teses e dissertações em educação.** 2007. 99 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de São Paulo, Sorocaba, SP.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- IVM. **Editais nº 002/2018** [Edital de chamamento de instrutores credenciados]. IVM: Instituto 20 de Maio, Palmas, fevereiro 2018.
- IVM. **Portaria nº 006/2018** [Homologa resultado definitivo do processo de atualização cadastral de instrutores do Programa Servidor Multiplicador da Escola de Governo de Palmas.] IVM: Instituto 20 de Maio, Palmas, abril 2018.
- IVM. **Servidor apresentará em evento internacional livro elaborado a partir de curso ministrado no IVM.** Disponível em <<https://www.palmas.to.gov.br/secretaria/instituto-20-maio/noticia/1511303/servidor-apresentara-em-evento-internacional-livro-elaborado-a-partir-de-curso-ministrado-no-ivm/>>. Acesso em: 10 de ago. De 2019.
- PALMAS. **Decreto nº128/2010 de 17 de março de 2010** [Regulamenta o pagamento de Gratificação por Atividade de Instrutoria, da forma que especifica]. Palmas, março 2010.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, M. A. M de. **Formação continuada de professores de matemática: processos formativos e possibilidades de ruptura.** 2013. 137 f. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo - SP.
- MARTINS, L. M. O legado do século XX para a formação de professores. In: MARTINS, L. M.; DUARTE, N. (Orgs). **Formação de professores: limites contemporâneos e alternativas necessárias.** São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em <<http://static.scielo.org/scielobooks/ysnm8/pdf/martins-9788579831034.pdf>>. Acesso em: 15 de out. de 2012.
- MULLER, C. C. **Matriz de capacitação modelada por competências para atuar em programas de educação a distância: uma proposta para as escolas de governo.** 2010. 146 f. Dissertação (Mestrado em Ciências, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR.
- PACHECO, R. S. **Escolas de Governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil.** In: Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. V. 53, n. 1 jan/mar. 2002. Brasília: ENAP, 2002.
- PALMAS. **Editais nº 001/2010** [Edital de seleção e credenciamento de servidores instrutores nº 01/2010]. Palmas, janeiro de 2010.
- PALMAS. **Editais nº 02/2016.** [Edital de seleção e credenciamento de servidores instrutores - Programa Servidor Multiplicador]. Palmas, fevereiro de 2016.
- PERES, J. A. S. **Serviço Público e Bem Comum.** In: CASTOR, B. V. J. et alli. Estado e Administração Pública: reflexões. Brasília: Funcep, 1987, p.87-117.
- SILVA NETO, J. F. **Concepções sobre a formação continuada de professores de matemática.** 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática e Tecnológica) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife – PE.
- VIANA, N. **Qualificação profissional: uma forma de valorização do trabalhador** Disponível em <<https://www.palmas.to.gov.br/secretaria/instituto-20-maio/noticia/1504503/qualificacao-profissional-uma-forma-de-valorizacao-do-trabalhador/>>. Acesso em: 10 de ago. de 2019.



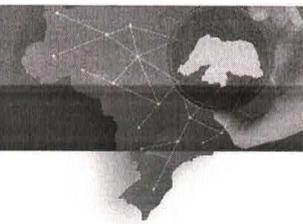
**13º CONGESP**  
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE



GESTÃO PÚBLICA  
E DESENVOLVIMENTO  
**REGIONAL**  
desafios e perspectivas



**13º CONGESP**  
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA  
DO RIO GRANDE DO NORTE



GESTÃO PÚBLICA  
E DESENVOLVIMENTO  
**REGIONAL**  
desafios e perspectivas

## ANEXO

### TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

*“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.*

*Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso.”*

Deyze Ilma Oliveira Silva



## ANEXO

### TERMO DE COMPROMISSO DE APRESENTAÇÃO 13º Congresso de Gestão Pública do Rio Grande do Norte

*“Comprometo-me, caso meu Trabalho seja aprovado pelo Comitê Científico, a comparecer ou nomear um representante para sua apresentação, no dia e hora previamente comunicados.*

*Autorizo a publicação do material utilizado em minha apresentação no site do evento, assim como o uso de sons e imagens. Autorizo também o recebimento de mensagens SMS através de meu celular com informações relativas ao meu trabalho científico e minha participação no congresso.”*

**Lédyse Moreira Nobrega Porto**

Nome/Assinatura do autor