



A relação da formação continuada de servidores públicos e os índices de governança entre os municípios do Paraná

The relationship between continuing education for public servants and governance indices among municipalities in Paraná

Antonio Sporny Junior¹

<https://orcid.org/0009-0008-7606-1113>

Irailce Aparecida Budziak Machado²

<https://orcid.org/0009-0008-0689-235X>

Jean Lucca Menon³

<https://orcid.org/0000-0003-0113-0221>

Marcos Roberto Kühn⁴

<https://orcid.org/0000-0001-6578-5804>

Mauricio João Atamanczuk⁵

<https://orcid.org/0000-0001-8670-7282>

Recebido em: 23 out. 2025

Aceito em: 22 dez. 2025

Como citar este artigo: SPORNY JUNIOR, Antonio; APARECIDA BUDZIAK MACHADO, Irailce; LUCCA MENON, Jean; ROBERTO KÜHL, Marcos; JOÃO ATAMANCZUK, Mauricio. A relação da formação continuada de servidores públicos e os índices de governança entre os municípios do Paraná: The relationship between continuing education for public servants and governance indices among municipalities in Paraná. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3938-e3938, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3938. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3938>.

Resumo: A melhoria da governança pública pode proporcionar melhores resultados da prestação de serviços de interesse da sociedade. Para tanto, a atuação dos servidores pode ser

¹ Mestrando. Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Universidade Estadual do Centro-Oeste. E-mail: juninhosporny@gmail.com.

² Mestranda. Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Universidade Estadual do Centro-Oeste. E-mail: irailce.budziak@gmail.com.

³ Mestrando. Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Universidade Estadual do Centro-Oeste. E-mail: jeanluccamenon@gmail.com.

⁴ Doutor. Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Universidade Estadual do Centro-Oeste. E-mail: mkuhl@unicentro.br.

⁵ Doutor. Mestrado Profissional em Administração (PPGADM). Universidade Estadual do Centro-Oeste. E-mail: matamanczuk@unicentro.br.

elemento contributivo no contexto de atuação. Neste sentido, este estudo examina a relação entre a formação continuada de servidores públicos municipais e os índices de governança dos municípios do estado do Paraná, Brasil. O estudo se caracteriza como exploratório e descritivo, com cunho quantitativo. Os resultados indicam que a formação continuada dos servidores tem correlação positiva sobre os índices de governança do PAIF. Com isso, argumenta-se que a formação contínua pode melhorar a qualidade dos serviços públicos e contribuir para resultados de governança melhores.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento. Administração Pública. Governança.

Abstract: Improving public governance can lead to better results in the provision of services of interest to society. To this end, the performance of public servants can be a contributing element in this context. In this sense, this study examines the relationship between the continuing education of municipal public servants and the governance indices of municipalities in the state of Paraná, Brazil. The study is characterized as exploratory and descriptive, with a quantitative approach. The results indicate that the continuing education of public servants has a positive correlation with the governance indices of the PAIF (Program for the Improvement of Municipal Public Services). Therefore, it is argued that continuing education can improve the quality of public services and contribute to better governance outcomes.

Keywords: Knowledge Management. Public Administration. Governance.

INTRODUÇÃO

A função primária do poder executivo municipal se traduz na prestação de serviços públicos à comunidade local mediante a atuação dos respectivos servidores, aos quais compete o desempenho das tarefas com responsabilidade, conhecimento, habilidade e atitude para obtenção dos melhores resultados possíveis em face dos recursos disponíveis. Gestores públicos são considerados agentes de transformação responsáveis por proporcionar uma efetiva mudança na gestão pública, e para tanto necessitam desenvolver competências específicas do seu trabalho para melhorias na prestação do serviço público (Cassundé *et al.*, 2017). A necessidade de adaptação da estrutura gerencial das organizações públicas tem sido evidenciada, a partir de demandas gradualmente mais complexas da sociedade, com exigência pela eficácia, eficiência e efetividade da atuação pública (Silva *et al.*, 2018).

O Brasil passou por crises no âmbito político ocasionadas pela aplicação de um padrão de gerenciamento por “coalização”, por meio da concessão de funções na administração pública e nas empresas estatais fundamentadas em parâmetros políticos, em prol de partidos aliados, aprofundando o patrimonialismo e a corrupção, desaguando em sua maior operação de combate aos crimes contra o erário (Matias-Pereira, 2017). Buscando responder a essa demanda, a nova sistemática de Prestação de Contas Anuais (PCA) dos chefes de Poder Executivo municipal foi instituída por meio do Programa de Avaliação de Contas Municipais de Governo (PROGOV). Com base nela, a partir das contas referentes ao ano de 2022, o Tribunal

de Contas passa a avaliar com notas que variam de 0 a 10, da atuação do poder público local no que diz respeito às áreas da educação, saúde, assistência social, administração financeira e transparência e relacionamento com o cidadão; uma análise da execução orçamentária e financeira da prefeitura; e o voto do relator dos autos a respeito de sua opinião a respeito da regularidade ou não das contas em questão (TCE/PR, 2023).

Segundo Silva (2022) as administrações públicas municipais a partir do enfoque da Gespública, não demonstraram atingir um adequado desenvolvimento organizacional, pois ainda enfrentam limitações técnicas, financeiras e de pessoal na prestação de serviços públicos e, quando comparadas às esferas de governo estadual e federal, não revelam beneficiar-se diretamente da *expertise* e da capacidade técnica então adquirida pela Administração Pública Federal ou mesmo pela Estadual. Isso ratifica a necessidade de capacitação dos servidores públicos, para que haja maior fidedignidade nos índices obtidos pelo executivo municipal, e assim, a população possa se beneficiar na prestação de serviços pelo mesmo.

A necessidade de profissionalização dos servidores públicos concomitante a evolução nos processos de avaliação da gestão pública é inegável e imperativa em face de demandas sociais crescentes, tanto aquelas relacionadas ao acesso à informação transparente quanto aquelas relativas às atividades fins como serviços de saúde, educação e outros serviços essenciais e contínuos. O atendimento destas demandas fica demonstrado nas informações geradas em face da gestão administrativa decorrente das decisões tomadas e ações realizadas pelo prefeito (agente) na relação com a sociedade (principais).

A avaliação da governança nos municípios do Paraná, se dá pelas informações geradas em um contexto institucionalizado, impactada, sobretudo, pela capacidade profissional de servidores que necessitam possuir ou desenvolver competências individuais para concretizar a tarefa de prestar contas, a fim de reduzir o conflito na relação de agência. Neste cenário diversas abordagens são possíveis, mas sob a ótica estabelecida neste estudo, se apresenta a seguinte questão de pesquisa: A formação continuada dos servidores públicos municipais contribui para a elevação no índice de governança dos gestores municipais em relação ao Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF)?

A partir disso, o referido estudo tem como objetivo principal apontar a relação entre a formação continuada dos servidores públicos municipais do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e os índices de governança atingidos pelos gestores municipais do estado do Paraná, também deste setor, analisando esta formação como uma ferramenta na gestão do conhecimento no paço municipal. Este estudo tem relevância acadêmica, pois contribui para a compreensão de relações entre a capacitação dos servidores públicos municipais e o desempenho nos índices de governança entre os municípios do estado do Paraná. Bem como tem relevância prática, podendo fomentar a implementação de políticas de capacitação dos servidores públicos visando a efetividade dos serviços públicos ofertados.

O artigo está estruturado em cinco seções sendo a primeira a introdução, seguida pela fundamentação teórica do trabalho. Na terceira seção os aspectos metodológicos são apresentados, seguidos dos resultados e sua discussão. A quinta seção traz as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico traz os principais conceitos que formam a base da proposta do artigo, sendo eles: governança pública e o PAIF.

GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança pública compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Silva, 2022). Para tal, a administração pública tem se valido de vários procedimentos, instrumentos e mecanismos, com esforços para implantar sistemas de monitoramento e avaliação. Neste contexto evidencia-se a construção de indicadores para o acompanhamento, das atividades, processos, do atendimento à normativas, de resultados e desempenhos (Júnior, 2023). A rede de governança tende a modificar substancialmente as relações de poder entre o Estado e a sociedade, tornando-as mais fluidas.

O termo *governance* significa, em linhas gerais, a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento, implicando ainda na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas públicas (Banco Mundial, 1992). O conceito de governança pública teve início no setor privado a partir da expressão governança corporativa, adotando os princípios do gerenciamento do setor público, por meio da participação dos agentes envolvidos, que tinham como objetivo um melhor gerenciamento por meio da interação estado-sociedade, sendo vinculada com a adoção da transparência e a prestação de contas (Sales *et al.*, 2020).

Para Matias-Pereira (2017), a governança nas organizações públicas e privadas apresenta aspectos análogos, uma vez que, os princípios básicos que regem os rumos de ambos os setores são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética. A necessidade de adaptação da estrutura gerencial das organizações públicas tem sido evidenciada, a partir de demandas gradualmente mais complexas da sociedade, com exigência pela eficácia, eficiência e efetividade da atuação pública (Silva *et al.*, 2018). Uma alternativa para atender as demandas neste contexto é o conhecimento e monitoramento das competências gerenciais do gestor público (Hanna *et al.*, 2016; Santos *et al.*, 2016).

O crescimento dos princípios e práticas da contabilidade moderna e do controle financeiro tem sido aplicado a contextos distantes do mundo da contabilidade e gestão corporativa. É a proliferação desses cálculos racionais desta visão moderna da contabilidade financeira e seus efeitos nos indivíduos e organizações que são conhecidos como “cultura da auditoria” (Shore; Wright, 2015). No setor público, a mensuração de desempenho tem contribuído para o alcance de alguns objetivos, tais como a transparência de resultados e a melhoria na prestação dos serviços à população (Castro; Carvalho, 2017). A utilização de *rankings* no setor público pode ser uma ferramenta para melhorar as práticas exercidas pelos atores e a gestão dos recursos (Fukuda-Parr, 2022). Apesar de serem amplamente utilizados e ter gerado uma nova indústria de medidas, tem sido questionado a profundidade dos indicadores, dado que esses tendem a ser superficiais, diante da necessidade de utilização de medidas objetivas e quantificáveis (Shore; Wright, 2015).

Matias-Pereira (2017) afirma que a boa governança no setor público requer, entre outras ações, a prática da gestão estratégica associada à gestão política e à gestão da eficiência, eficácia e efetividade. Assim, a governança pública é considerada um tema interdisciplinar centrado na correlação entre os poderes dos dirigentes governamentais, sociedade civil e o mercado, em um ambiente de transformações na capacidade das comunidades políticas de governarem e agirem efetivamente (Lynn Jr.; Malinowska, 2018).

Buscando contribuir para o crescimento da administração pública em prol da sociedade brasileira, o Tribunal de Contas da União (TCU) realizou um acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para a realização de pesquisas a fim de determinar e divulgar boas práticas de governança de políticas públicas. Dessa forma, estudos e trabalhos foram desenvolvidos como o Referencial Básico de Governança (RBG) que teve sua primeira edição divulgada no ano de 2013 e é aplicável a órgãos e entidades da administração pública que compreende de forma estruturada boas práticas de governança a fim de contribuir para a melhor funcionalidade dos órgãos públicos e estimular a aplicação de tais práticas de governança pelos gestores (Brasil, 2020).

O Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017, trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017). Nesse aspecto, surgiu também a nova governança pública (*New Public Governance* - NPG) e outros pensamentos reguladores que vêm sendo debatidos em uma abordagem multidisciplinar (Lynn Jr.; Malinowska, 2018).

De acordo com Pedersen e Johannsen (2018), a NPG destaca que os processos fundamentados na confiança, inclusão dos cidadãos, *accountability* e o contato público-privado são mecanismos centrais da governança. O Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública (RBG) destaca que a governança pública está relacionada

a competência que os gestores públicos têm de analisar, apontar e controlar a gerência das políticas e atividades públicas, objetivando atender, de forma eficiente e eficaz, às demandas dos cidadãos (Brasil, 2020). Ainda de acordo com o RBG, é de responsabilidade dos Tribunais de Contas fiscalizar, controlar e regular as instituições públicas, sendo consideradas, portanto, estágios externos da governança. Os indicadores se tornaram uma forma incorporada na gestão das organizações em seus modelos de planejamento, formulação e implementação de estratégias para melhoria do desempenho institucional e de sua legitimidade (Shore; Wright, 2015).

Silva (2022) descreve que a gestão pública, para que responda aos desafios de uma governança que impulse o desenvolvimento, certamente necessita de inovação, estabelecida sobre objetivos declarados, processos conhecidos a serem modificados e em organizações propícias à participação, tanto de cidadãos quanto de servidores. No estado brasileiro, caracterizado por sua força normativa escrita, as premissas de governança pública têm maior poder quando escritas em forma de legislação. Entretanto, o fato de haver preceitos obrigatórios como a transparência e a sustentabilidade, não significa que esses fatores norteiem o comportamento da gestão pública (Silva, 2022).

Cabe ressaltar que a função originária do Poder Executivo municipal se traduz na prestação de serviços públicos à comunidade local mediante a atuação dos respectivos servidores, aos quais compete o desempenho do múnus com responsabilidade, conhecimento, habilidade e atitude para obtenção dos melhores resultados possíveis em face dos recursos disponíveis (Amaral, 2018). Onde, o cidadão espera da administração pública um melhor atendimento de suas necessidades, com o emprego eficiente dos recursos e transparência em seus atos, devendo fornecer soluções imediatistas e urgentes.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO E ATENDIMENTO INTEGRAL À FAMÍLIA (PAIF)

O Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) é oferecido em todos os Centros de Referência da Assistência Social (CRAS), com o objetivo de apoiar famílias, prevenindo a ruptura de laços e promovendo o acesso a direitos, buscando contribuir para a melhoria da qualidade de vida. O trabalho social realizado no âmbito do PAIF é um conjunto de procedimentos realizados com o intuito de contribuir para convivência, reconhecimento de direitos e possibilidades de intervenção na vida social de uma família, estimulando suas potencialidades e promovendo espaços coletivos de escuta e troca de vivências (MDS, 2023).

Este serviço se destina a famílias em situação de vulnerabilidade social, situação decorrente da pobreza, da precariedade ou da impossibilidade de acesso aos serviços públicos (SEDEF/PR, 2024). É válido ressaltar que os beneficiários que atendem os critérios de participação em programas de transferência de renda e benefícios assistenciais, pessoas com

deficiência e/ou pessoas idosas que vivenciam situações de fragilidade, tem atendimento preferencial dentro do programa. Com isso, os principais objetivos do PAIF são: o fortalecimento da função protetiva da família; a prevenção da ruptura dos vínculos familiares e comunitários; a promoção de ganhos sociais e materiais às famílias e do acesso a benefícios, programas de transferência de renda e serviços socioassistenciais (MDS, 2023).

As principais ações ofertadas (individuais ou coletivas) são: acolhida, estudo social, visitas domiciliares, acompanhamento familiar, as oficinas com famílias, as ações comunitárias, as ações particularizadas, entre outros encaminhamentos necessários (SEDEF/PR, 2024). Em relação as ações comunitárias, as mesmas ocorrem através de palestras, campanhas e eventos, os quais auxiliam a comunidade na construção de soluções no enfrentamento de problemas comuns, como falta de acessibilidade, violência no bairro, trabalho infantil, falta de transporte, ausência de espaços de lazer e cultura, entre outros (MDS, 2023).

Uma das formas de execução do serviço é por meio da Equipe Volante, que integra a equipe do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). O seu principal objetivo é a prestação de serviços de assistência social às famílias que residem em locais de difícil acesso (áreas rurais, comunidades indígenas, quilombolas, assentamento, dentre outras comunidades e povos tradicionais), sendo que essa equipe é responsável por fazer a busca ativa destas famílias, desenvolvendo o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF), apoiando na inclusão ou atualização cadastral das famílias no Cadastro Único e realizando os encaminhamentos necessários para o acesso à renda, para serviços da Assistência Social e de outras políticas sociais (SEDEF/PR, 2024).

Anualmente, o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) é avaliado juntamente com as secretarias de assistência social dos municípios do estado do Paraná, através do sistema PROGOV. Este sistema foi instituído pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná, em 2022, com o intuito de remodelar a forma com que são apreciadas as prestações de contas de governo dos prefeitos paranaenses, os quais devem fazê-las, anualmente conforme a Constituição Federal. Até o ano de 2021, o parecer prévio sobre as prestações de contas de governo dos prefeitos considerava apenas aspectos orçamentários financeiros e contábeis, não trazendo informações sobre o que foi feito com esses recursos, dessa forma, com a instituição do sistema PROGOV, passou a se considerar também a efetiva atuação do governo municipal na implementação de ações em seis áreas de grande relevância social e administrativa: educação, saúde, assistência social, transparência e relacionamento com o cidadão, administração financeira e previdência social (TCE-PR, 2024).

Assim, o PROGOV, passou a aferir questões sobre a oferta de serviços essenciais, através de informações coletadas de interlocutores municipais, agentes públicos municipais formuladores e executores das políticas públicas abarcadas no processo como secretários, diretores e coordenadores de escolas, gestores de unidades de saúde e de centros de

assistência social, assistentes sociais, entre outros (TCE-PR, 2024). A coleta das informações prestadas é realizada por meio da aplicação de questionários elaborados a partir de um amplo processo de planejamento e com base nos resultados, anualmente se produz um importante diagnóstico sobre a maturidade da gestão municipal nas seis áreas avaliadas, formando um *ranking*, com indicadores diversos nessas grandes áreas. As perguntas que compõem a avaliação do PAIF são apresentadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Matriz de avaliação do PAIF

Q05. PAIF
IV 11. Processos do PAIF
13535. A equipe de referência do CRAS participou do processo de construção ou atualização dos fluxos/protocolos do serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF)?
13536. Todas as informações relevantes sobre os atendimentos e acompanhamentos familiares realizados no âmbito do PAIF são registradas e centralizadas por família em um sistema de informação ou banco de informações do CRAS/Município?
13537. Os servidores de nível superior promovem reuniões semanais do tipo Estudos de Caso para discussão sobre as situações enfrentadas no âmbito do PAIF (em acompanhamentos, acolhidas, oficinas com família, etc.)?
IV 12. Acolhida no PAIF
13538. O procedimento de acolhida no PAIF é realizado pela equipe de referência do CRAS com base em documento instrumental (ficha, questionário, sistema eletrônico etc.) que indique as informações mínimas que devem ser coletadas sobre a família acolhida?
13539. Carregue arquivo que comprove a existência do documento instrumental utilizado na acolhida.
13541. A acolhida no PAIF, na modalidade particularizada, é realizada por profissional(is) de nível superior pertencente(s) à equipe de referência do CRAS?
13542. A equipe de referência do CRAS realiza acolhida no PAIF, na modalidade particularizada no domicílio, sempre que são identificadas situações que demandem esse tipo de procedimento?
IV 13. Oficinas com famílias no PAIF
13543. A equipe de referência do CRAS elaborou e documentou o planejamento das oficinas com famílias a serem realizadas no ano de 2024, contendo os temas e a agenda de encontros periódicos (semanais, quinzenais ou mensais)?
13544. O planejamento para a realização das oficinas com famílias durante o ano de 2024 foi construído a partir de levantamento realizado com base nas características do território (vulnerabilidades, riscos e potencialidades) e nos atendimentos e acompanhamentos realizados no CRAS?
13545. O CRAS oferta regularmente oficinas com famílias, no mínimo, com frequência mensal?
13546. As oficinas com famílias ofertadas pelo CRAS são conduzidas por profissionais de nível superior pertencentes à equipe de referência do CRAS?
IV 14. Ações comunitárias no PAIF
13547. A equipe de referência do CRAS elaborou e documentou o planejamento das ações comunitárias a serem realizadas durante o ano de 2024, contendo os temas e a agenda das palestras, campanhas e eventos comunitários previstos?
13548. O planejamento para a realização das ações comunitárias durante o ano de 2024 foi construído a partir de levantamento realizado com base nas características do território (vulnerabilidades, riscos e potencialidades) e nos atendimentos e acompanhamentos realizados no CRAS?
13549. O planejamento das ações comunitárias a serem realizadas no ano de 2024 envolveu a participação de servidores de outras políticas setoriais (no mínimo, da saúde e da educação)?
13550. O CRAS promoveu palestras e/ou eventos comunitários direcionados à população do território nos últimos 12 meses?
13551. O CRAS promoveu campanhas direcionadas à população do território nos últimos 12 meses?

Fonte: PROGOV (2024).

A partir dos resultados disponibilizados no parecer prévio, os gestores municipais têm condições de identificar as oportunidades de melhoria e promover o aperfeiçoamento contínuo de seus processos e serviços, como o aprimoramento dos servidores públicos, através de treinamentos e demais formas de aperfeiçoamento. Dessa forma, o sistema PROGOV atua como uma ferramenta de governança pública nos municípios do estado do Paraná, onde o Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) também é avaliado anualmente, através de métricas as quais podem ser comparadas com anos anteriores, com o intuito de se mensurar a evolução ou não da prestação do mesmo.

MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva, a qual segundo Gil (2017) tem por finalidade identificar, descrever as características de um grupo, fenômeno ou experiência. Barros e Lehfeld (1990) mostram que na pesquisa descritiva ocorre a descrição do objeto pela observação e pelo levantamento de dados ou, por meio de pesquisa bibliográfica e documental. O presente trabalho foi desenvolvido na perspectiva quantitativa, a qual sempre é útil na obtenção dos objetivos, sejam eles de descrição, enumeração ou de comparação de elementos ou de padrões (Serva; Junior, 1995), sendo este último aspecto utilizado no referido trabalho.

O universo é composto pelos 399 municípios que constituem os municípios do estado do Paraná. Os dados se constituem em dados secundários, os quais compuseram os *rankings* do PROGOV nos anos de 2022 e 2023 e foram solicitados ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná via *e-protocolo*. A coleta dos dados foi feita a partir das informações disponibilizadas em 17/09/2024, baixados e tabulados em 07/10/2024. As variáveis utilizadas são a governança dos gestores municipais em relação ao Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e a formação continuada dos servidores públicos municipais (FORMA), levando em conta os dados disponibilizados nos anos de 2022 e 2023.

A composição da variável PAIF é formada conforme matriz de avaliação apresentada no quadro 1. Já a variável FORMA é relacionada ao grau de instrução dos servidores, em relação aos cursos voltados a assistência básica e a formação em nível superior. Para análise dos dados, empregou-se o programa estatístico *Statistical Package of Social Science* (SPSS), seguindo os preceitos e parâmetros de Hair Jr. et al. (2009), Maroco (2014), Fávero e Belfiore (2017) e Field (2020). As análises foram realizadas em duas etapas, sendo a primeira a apresentação da estatística descritiva das variáveis utilizadas e a segundo com a apresentação dos resultados da Análise de Regressão Simples.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente é apresentada a estatística descritiva das variáveis deste estudo, considerando os 399 municípios. No entanto, nem todos os municípios apresentam dados em relação a formação continuada (FORMA), sendo que apenas 195 apresentaram estes dados em 2022 e 277 em 2023, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Estatística descritiva

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	DP	CV
PAIF22	399	1,00	8,93	4,58	1,363	29,76%
PAIF23	399	1,80	9,76	5,48	1,526	27,85%
FORMA22	195	0,60	10,00	4,44	2,369	53,36%
FORMA23	277	0,40	10,00	3,96	2,494	62,98%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os valores mínimos e máximos indicam a escala adotada para o PAIF e a FORMA e os valores médios estão localizados próximos ao ponto médio da escala. O desvio padrão (DP) e o Coeficiente de Variação (CV) indicam que os valores de PAIF são mais coesos entre os 399 municípios, enquanto a FORMA tem uma dispersão bastante acentuada nos 195 e 277 municípios respectivamente. Praticamente 50% dos municípios estão acima da média da escala na variável PAIF, mas no caso da variável FORMA, 54% estão acima da média em 2022 e 71% em 2023.

O passo seguinte consiste em analisar a relação entre a FORMA e PAIF nos dois anos em questão. Para tanto foi empregada a Análise de Regressão Simples e, inicialmente, foi verificada a tendência a normalidade dos dados pelos indicadores de assimetria (-1 e +1) e curtose (-3 e +3), seguindo os parâmetros sugeridos por Hair Jr. et al.(2009), Maroco (2014) e Field (2020). Outro aspecto a ser verificado é a existência de multicolinearidade (colinearidade entre as variáveis preditoras ou explicativas). Porém, como só existe uma variável preditora ou explicativa este problema deixa de ser uma preocupação.

Os resultados da Análise de Regressão são apresentados nas Tabela 2 a 4.

Tabela 2 – Resumo dos modelos

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,459	0,211	0,207	1,163	2,084
2	0,485	0,235	0,232	1,306	2,005

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na Tabela 2 é apresentado o nível da relação, representado pelo R e R^2 , sendo que os dois modelos (2022 e 2023) indicam uma explicação pouco superior 20% da relação entre FORMA e PAIF. Além disso, o teste de Durbin-Watson indica que o modelo não apresenta

autocorrelação nos erros nos modelos de regressão (valores próximos de 2, como sugerido por Maroco (2014) e Field (2020)).

Tabela 3 – ANOVA

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	69,756	1	69,756	51,564	0,000
	Resíduos	261,090	193	1,353		
	Total	330,846	194			
2	Regressão	144,053	1	144,053	84,443	0,000
	Resíduos	469,128	275	1,706		
	Total	613,180	276			

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Na Tabela 3 é apresentado o resultado da Análise da Variância, sendo que o nível de significância ($p < 0,05$) indica que o modelo prevê o impacto de FORMA sobre PAIF de forma significativa (Hair Jr. et al., 2009; Maroco, 2014; Fávero; Belfiore, 2017; Field, 2020).

Tabela 4 – Coeficientes

	Modelo	B	Coeficientes			sig.	Colinearidade	
			Modelo padrão	Beta padronizado	t		Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,968	0,177		22,381	0,000		
	FORMA22	0,253	0,035	0,459	7,181	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	4,750	0,147		32,221	0,000		
	FORMA23	0,290	0,032	0,485	9,189	0,000	1,000	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os dois modelos apresentam os coeficientes, em todos os casos significantes (constante e variável preditora ou explicativa), indicando que a formação continuada (FORMA) impacta sobre a governança dos gestores municipais em relação aos servidores públicos municipais do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF). Além disso, a Tabela 4 apresenta a estatística VIF (ou FIV – Fator de Inflação da Variância), que também indica a inexistência de multicolinearidade, como já destacado anteriormente.

Por fim, foi avaliado a normalidade dos resíduos. Para tanto foram gerados os resíduos (ou erros) padronizados e estes foram avaliados quanto a tendência a normalidade seguindo os mesmos parâmetros da avaliação da tendência a normalidade dos dados iniciais (indicador assimetria entre -1 e +1 e indicador de curtose entre -3 e +3), sendo que em ambos os modelos foi constatada a tendência a normalidade dos resíduos.

Os resultados desta pesquisa indicam que a formação continuada dos servidores públicos municipais apresenta relação estatisticamente significativa com os índices de governança associados ao Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF). A

literatura sobre governança pública evidencia a importância de mecanismos estratégicos de liderança, controle e monitoramento para a condução eficaz da gestão pública, os quais podem ser fortalecidos pela qualificação dos servidores (Silva, 2022). A relação observada entre a formação continuada e a governança municipal sugere que o aprimoramento das competências técnicas dos gestores pode impactar positivamente a execução e a gestão de políticas públicas, conforme indicam Matias-Pereira (2017) e Lynn Jr. e Malinowska (2018), ao tratarem da necessidade de adaptação das estruturas administrativas para responder a demandas sociais mais complexas.

A governança pública é definida como o conjunto de práticas que orientam o planejamento, a formulação e a implementação de políticas governamentais (Banco Mundial, 1992). A partir dessa perspectiva, os achados deste estudo corroboram a ideia de que a capacitação contínua dos servidores públicos pode contribuir para a efetividade das políticas públicas municipais, especialmente no que se refere ao desempenho do PAIF. A adoção de estratégias de capacitação voltadas à qualificação técnica e gerencial dos servidores está alinhada com o Referencial Básico de Governança (RBG), desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), o qual destaca que o fortalecimento da administração pública depende da implementação de boas práticas gerenciais e do aperfeiçoamento profissional contínuo dos agentes públicos (Brasil, 2020).

Os resultados indicam que a relação é significativa (na ordem de 21% e 23% nos anos de 2022 e 2023, respectivamente), e com influência da PAIF positiva e significativa sobre os índices de governança. Essa influência positiva e significativa na formação continuada com o desempenho de indicadores também é apresentada no estudo de De Miranda et al (2020), nele, objetivou-se correlacionar o desempenho estudantil com a formação do diretor da escola, sendo que ao fim do estudo, foi verificada uma correlação positiva entre as duas variáveis, o que reforçou a importância da formação e educação para a melhora do desempenho dos estudantes.

O impacto positivo da formação dos servidores sobre os índices de governança verificado nos modelos de regressão reforça os apontamentos de Sales et al. (2020), que destacam a relevância da capacitação para a promoção da transparência e da prestação de contas no setor público. Do mesmo modo, a literatura sobre Nova Governança Pública (*New Public Governance* - NPG) sugere que a qualificação dos servidores influencia a eficiência administrativa ao ampliar a capacidade de gestão e execução das políticas públicas, promovendo a interação entre agentes estatais e a sociedade civil (Pedersen; Johannsen, 2018).

Os coeficientes de regressão demonstram que a formação continuada explica aproximadamente 20% da variabilidade dos índices de governança municipal, o que sugere que outros fatores também influenciam a qualidade da gestão pública, tais como disponibilidade

orçamentária, estrutura organizacional e estabilidade administrativa. Nesse sentido, autores como Shore e Wright (2015) argumentam que os indicadores de desempenho podem não capturar integralmente a complexidade da governança pública, uma vez que os modelos quantitativos utilizados para avaliação institucional possuem limitações no que tange à mensuração de impactos qualitativos. Fukuda-Parr (2022) também questiona a superficialidade de alguns indicadores, destacando que a governança pública requer abordagens analíticas mais abrangentes.

A implementação do sistema PROGOV no estado do Paraná representa um esforço institucional para aprimorar a avaliação da governança pública municipal, incorporando múltiplas dimensões na mensuração da eficiência administrativa (TCE-PR, 2024). A relação entre a formação continuada dos servidores e os índices do PAIF evidencia que o aprimoramento profissional pode constituir um fator determinante para a melhoria da gestão pública, corroborando as diretrizes do Decreto nº 9.203/2017, que trata da governança no setor público como um conjunto de mecanismos que visam a eficiência e a transparência (Brasil, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos achados, observa-se que a formação continuada dos servidores públicos pode contribuir para a qualificação da gestão e a melhoria dos serviços prestados no âmbito do PAIF. Contudo, considerando a amplitude dos fatores que influenciam a governança pública, faz-se necessária a ampliação das investigações sobre a efetividade de programas de capacitação em diferentes contextos municipais. Estudos futuros podem aprofundar a análise incorporando variáveis adicionais, como nível de investimento em formação profissional, estrutura de governança local e participação social nos processos decisórios.

O objetivo deste estudo consistiu em avaliar a relação entre a formação continuada dos servidores públicos municipais do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF) e os índices de governança atingidos pelos gestores municipais do estado do Paraná, também deste setor, analisando esta formação como uma ferramenta na gestão do conhecimento no paço municipal. Ao término deste, verificou-se que os resultados encontrados não diferem de maneira expressiva com os estudos e pesquisas anteriores que versam sobre temas semelhantes.

É importante reconhecer que este estudo apresenta algumas limitações, como o número de municípios que apresentaram dados completos sobre formação continuada, o que pode ter limitado a análise. Entretanto, Apesar das limitações, este estudo oferece *insights* valiosos sobre a importância da formação continuada dos servidores públicos para a melhoria da governança municipal e da qualidade dos serviços públicos. Os resultados mostram a

necessidade de investimento em capacitação como estratégia para o desenvolvimento da gestão pública e a promoção do bem-estar social.

O estudo foi relevante, pois ajuda a reforçar a necessidade de programas de formação continuada na administração pública com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos. Como estudos futuros sugere-se a busca da correlação de índices de formação de outras áreas do serviço público com os indicadores específicos detalhados no PROGOV, explorando outros fatores que possam influenciar a relação entre formação continuada e governança, como a liderança dos gestores, a cultura organizacional e a disponibilidade de recursos financeiros.

REFERÊNCIAS

AMARAL, L.A. **Competências Individuais: um estudo da prática profissional de servidores públicos do Município de Cândói (PR)**. 2018. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava (PR), 2018.

BANCO MUNDIAL. **Governance and development**. Washington, DC, 69 p, 1992. Disponível em: https://www.gsid.nagoya-u.ac.jp/sotsubo/Governance_and_Development_1992.pdf. Acesso em: 30 jun. 2024.

BARROS, A.J.P.; LEHFELD, N.A.S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal, Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. **Controladoria-Geral da União (CGU)**. Escala Brasil Transparente. 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/escalabrasiltransparente/metodologia>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3 Edição. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020.

CASSUNDÉ, F.R.; BARBOSA, M.A.C.; SOUZA, F.G. As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, v. 7, n. 2, 4-22, 2017.

CASTRO, S.H.R.; CARVALHO, M.G. Indicador de efetividade da gestão municipal: Contribuição dos tribunais de contas para a melhoria da gestão pública. CICIC 2017 – **Septima Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informatica y Cibernetica**, Memorias, p.40–44, 2017.

DE MIRANDA, N.A.; PREARO, L.C.; DE SOUZA BUENO, H.P. A formação do diretor de escola e o desempenho estudantil: qual a relação? **Debates em Educação**, v. 12, n. 28, p. 554-575, 2020.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P. **Manual de Análise de Dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Trad. Lorí Viali, 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

FUKUDA-PARR, S. When indicators fail: SPAR, the invisible measure of pandemic preparedness. **Policy and Society**, v.41, n.4, p.528–540, 2022.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6ª ed. Trad. Adonai S. Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANNA, A.S.; IBRAHIM, M.W.; LOTFALLAH, W.; ISKANDAR, K.A.; RUSSEL, J.S. Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 142, n. 8, p. 1-9, 2016.

JÚNIOR, P.G.N.C. **Efeitos da divulgação de rankings e indicadores nas práticas contábeis dos municípios**. Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Ciências Contábeis, 2023.

LYNN JR., L.E.; MALINOWSKA, A. How are patterns of public governance changing in the US and the EU? It’s complicated. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, v. 20, n. 1, p. 36-55, 2018.

MAROCO, J. **Análise estatística – com utilização do SPSS**. 6 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Finanças Públicas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MDS - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO E ASSISTÊNCIA SOCIAL, FAMÍLIA E COMBATE À FOME. **Proteção e Atenção Integral à Família**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/acoes-e-programas/suas/servicos-e-programas/protecao-e-atencao-integral-a-familia>. Acesso em: 02 jan. 2025.

PEDERSEN, K.H.; JOHANNSEN, L. New public governance in the Baltic States: flexible administration and rule bending. **Public Performance & Management Review**, v. 41, n.3, p.648667, 2018.

PROGOV. **Conheça o ProGov** - Programa de Avaliação de Contas Municipais de Governo, 2024. 1 vídeo (4:45 min). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=UEbi4LSbv3c>. Acesso em: 02 jan. 2025.

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE CONTA MUNICIPAIS DE GOVERNO (PROGOV). **Matriz de Avaliação – Área da Assistência Social**, 2024. Disponível em: <https://www.tce.pr.gov.br/data/files/6F/D5/86/D3/697969105E9C88696D1819A8/Assistenci>

[a%20Social%20-%20Coordenador%20de%20CRAS.pdf](#). Acesso em: 30 dez. 2025.

SALES, E.C.A.S.; PETER, M.G.A.; MACHADO, M.V.V.; NASCIMENTO, C.P.S.; Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of Business**. Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, abr./jun., 2020.

SANTOS, A.N.; LAIMER, C.G.; LAIMER, V.R. Competências gerenciais e desempenho do gestor público. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 14, n. 1, p. 132-144, 2016.

SEDEF/PR - SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E FAMÍLIA – PR. **Proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF)**. Disponível em: <https://www.desenvolvimentosocial.pr.gov.br/Pagina/Protecao-e-Atendimento-Integral-Familia-PAIF>. Acesso em: 02 jan. 2025.

SERVA, M.; JÚNIOR, P. J. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64–79, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38247>. Acesso em: 23 dez. 2025.

SHORE, C.; WRIGHT, S. Audit culture revisited: Rankings, ratings, and the reassembling of society. **Current Anthropology**, v.56, n.3, p.421–444, 2015.

SILVA, D.L.; GONÇALVES, G.D.M.A.; COELHO JUNIOR, F.A. **Gestão por competências no setor público**: proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. In: XLII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba: EnANPAD, 2018.

SILVA, M.Q. Austeridade fiscal como política de financiamento da educação: Ocaso do município de Curitiba-PR entre 2017 e 2019. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 30, n. 77, 2022.

TCE/PR. Tribunal de Contas do Estado do Paraná. **Ferramentas de prestação de contas**. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ferramentas-prestacao-decontas/327885/area/250>. Acesso em: 30 jun. 2024.