

# Diretrizes para pensar o Ministério Público da Paraíba como uma organização aprendente

José Washington de Moraes Medeiros <sup>[1]</sup>, Jonatha Vieira de Sousa <sup>[2]</sup>, Graziela Tomaz Benevenuto Pinto <sup>[3]</sup>

[1] washi\_med@yahoo.com.br. [2] jonathavieira@hotmail.com. [3] grazi-04@hotmail.com.

## RESUMO

No cenário da esfera pública e dos interesses coletivos, o Ministério Público é uma organização que promove justiça para os hipossuficientes. Em virtude disso, esta investigação avaliou o processo de formação continuada no Ministério Público da Paraíba (MPPB). A pesquisa classificou-se como de campo, de abordagem qualitativa, do tipo documental e descritiva, pautada na Lei Complementar Estadual nº 97/2010 e em documentos anteriores, com destaque para o Projeto de Modernização Institucional, desenvolvido pelo planejamento estratégico organizacional 2010-2015. Tal planejamento mapeou/revisou os processos administrativo-institucionais, com base na problemática da não homogeneização da política de qualificação da organização. Como principal resultado, detectou-se a formalização díspar na priorização da qualificação de Procuradores e Promotores de Justiça em detrimento dos servidores técnico-administrativos, o que culmina com a necessidade de implementar novas diretrizes para se pensar na política de qualificação organizacional. Assim, a pesquisa aponta para a equidade e a (re)adequação da política de qualificação da organização que, via de regra, urge de decisões/ações administrativas para que sua missão, sua visão e seus valores estejam em sintonia com a igualdade de oportunidades na inclusão do direito de todos à formação continuada e, conseqüentemente, à otimização na prestação de um serviço público de boa qualidade.

**Palavras-chave:** Administração pública. Organização aprendente. Formação continuada. Ministério Público da Paraíba.

## ABSTRACT

*In the scenario of public sphere and collective interests, the Public Prosecution Service in an organization that promotes justice to the hyposufficient ones. Because of that, this research has evaluated the process of continuous training in the Public Prosecution Service of Paraíba (MPPB). The study was classified as field research, of qualitative approach, of a documental and descriptive type, based on the State Complementary Law nº 97/2010 and previous documents, highlighting the Institutional Modernization Project, developed by the strategic organizational planning 2010-2015. This planning mapped/revised the administrative-institutional processes, from the problematic of non-homogenization of the qualification politics of the organization. As a main result, it was detected the diverse formalization in prioritizing qualification for Justice Attorneys and Prosecutors over technical-administrative servers, which culminates in the necessity of implementing new guidelines for thinking the politics of organizational qualification. Due to this, the research points to equity and (re)adjustment of the politics of organizational qualification which, as a rule, urges administrative decisions/actions so that its mission, vision and values are aligned with the equality of opportunity in the inclusion of continuous training as right for all, as well as, consequently, the optimization of a quality public service.*

**Keywords:** Public Administration. Learning organization. Continuous learning. Public Prosecution Service of Paraíba.

## 1 Introdução

O Século XX é um marco na trajetória de criação e desenvolvimento de espaços do saber em ambientes empresariais. No universo da administração pública, na perspectiva de uma organização aprendente<sup>1</sup>, políticas de formação continuada<sup>2</sup> assumem uma missão imprescindível: de estabelecer o parâmetro estratégico para fundamentar a “guinada pragmática” a partir da qual a inter-relação entre a busca de competências individuais/coletivas, o fortalecimento da transparência e a qualidade no serviço público podem se imiscuir no mesmo protagonismo, considerando a necessidade de satisfazer aos interesses sociais.

No mundo dos negócios, as organizações têm se pautado em uma lógica simples em sua concepção, mas complexa em seus processos de *aprender a aprender* para lidar com “velhos” produtos em “novos” mercados. Por isso é necessário fomentar a inovação, que adéqua “outras” ideias a produtos e serviços que se tornam originais em mercados ávidos de oportunidades inteligentes. Por essas vias, processos operacionais, finanças, marketing e pessoas que compõem as quatro áreas da Administração readéquam suas percepções para dar conta do estudo e da gestão das organizações do Século XXI: as organizações que aprendem (DRUCKER, 2002).

No contexto atual, é mister que as organizações (públicas, privadas e/ou do Terceiro Setor) promovam a inserção e a participação das pessoas em processos de formação continuada, com possibilidades de atender às necessidades inerentes à subjetividade, à atualização profissional e às demandas da sociedade moderna, valendo-se do avanço científico-tecnológico.

Nesse aspecto, refletir sobre a política de formação continuada do Ministério Público da Paraíba é, antes, entender que uma organização que aprende submete seus integrantes a procedimentos que fomentem a *criatividade*, a *interação*, a *partilha* e a *colaboração*, uma espécie de “rede de sentidos”, cujas forças se aglutinam nas complexas teias da aprendi-

zagem e suas promissoras vertentes de mudanças e inovações, um ideal comum à coletividade. Trata-se de um sistema organizacional “aberto”, desprovido de rigidez, capaz de se adaptar às transformações decorrentes da evolução das relações sociais, econômicas e financeiras (SENGE, 2013).

Pensando no Ministério Público da Paraíba, destaca-se a máxima de que uma organização cuja estrutura seja rígida e inflexível tenderá a desenvolver processos autofágicos que, possivelmente, levarão a estrutura a ruir diante das dificuldades a serem enfrentadas, e cujas oportunidades estratégicas de progresso, atratividade e de modernidade requerem o investimento e a implantação de processos e projetos de aprendizagem (formação continuada).

Segundo Ferraz (1997), o Ministério Público, nomeadamente depois da Constituição Federal de 1988, passou a integrar a administração pública e vem atuando com destaque em defesa da ordem jurídica, na fiscalização do cumprimento fiel das leis e na ação em prol da garantia dos direitos macroindividuais, como: a) acesso à saúde pública de boa qualidade e à educação inclusiva, além de ações voltadas para defender o patrimônio público, o meio ambiente, o cidadão, a criança e o adolescente.

Este artigo é parte de uma pesquisa de Mestrado cujo objetivo foi o de compreender o processo de formação continuada no Ministério Público da Paraíba (MPPB). Para isso, mapearam-se as ações empreendidas antes e depois da Lei Orgânica do MPPB (Lei Complementar Estadual nº 97/2010).

## 2 Metodologia

Sob o ponto de vista metodológico, a pesquisa classificou-se como de campo, com abordagem qualitativa, do tipo documental e descritiva. Nesse aspecto, o estudo buscou fontes primárias e baseou-se na observação direta do objeto estudado, como enfatiza Rodrigues (2007). Trata-se de compreender a formação continuada como uma política desenvolvida pelo Ministério Público da Paraíba, entendido a partir das próprias características da instituição e pelas decisões estratégicas de fomento à formação continuada.

Para Richardson (1999), o estudo qualitativo é uma tentativa de desvelar os significados das coisas a partir da compreensão de suas nuances, o que implica dizer que tal esforço é oportuno para dimensionar o entendimento de fenômenos alheios a outras formas de acesso. Assim, em contraponto à

1 Senge (2013, p. 34) explica que as organizações aprendentes são aquelas em que “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade, e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas”.

2 Concebida como instrumento de gestão para prática de aprendizagem contínua no ambiente organizacional.

produção de medidas quantitativas, a compreensão qualitativa sobre o fenômeno amoldou-se pertinente e preponderantemente ao que se pretendeu nesta investigação. Complementando tudo isso, é possível afirmar que a pesquisa qualitativa, em razão de sua natureza compreensiva, propicia interpretações que tangenciam aspectos subjetivos sobre os enlaces entre os “pontos de acesso” a respeito do fenômeno que conectam significados diante dos aspectos múltiplos, intangíveis, suprassensíveis e complexos que envolvem as categorias e suas unidades de sentido. O discurso daquilo que se extrai dos dados coletados sopesa e fundamenta a abordagem qualitativa.

Considerando que o Ministério Público da Paraíba é uma organização pública, regida pela Lei Complementar nº 97/2010 (Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba), o marco normativo para mapear as perspectivas de formação continuada na instituição é essa mesma Lei Complementar. No estudo, são utilizados os documentos internos de até 2010 e que se relacionavam com a estrutura de formação continuada na instituição, e os que foram editados depois do citado marco, considerando a nova estrutura organizacional que se criou depois de 2010. Quanto à pesquisa documental, considerando a formação continuada proposta pelo Ministério Público da Paraíba, antes e depois de 2010, utilizaram-se as seguintes normas:

a) Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça nº 03/1993: documento de regulamentação interna que organizava a estrutura de pessoal de apoio técnico, os setores administrativos, os direitos e os deveres dos servidores do Ministério Público da Paraíba;

b) Lei Complementar nº 19/1994: normatização que previa, até a edição da Lei Complementar nº 97/2010, a estrutura organizacional do Ministério Público da Paraíba, seus órgãos, as competências e as atribuições dos setores;

c) Lei Complementar nº 97/2010: atualmente em vigor, dispõe sobre a Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba, que revogou a Lei Complementar nº 19/1994 e contém a atual estrutura organizacional da instituição;

d) Ato nº 58/2010 do Procurador-Geral de Justiça: norma editada pelo gestor máximo da organização, que dispõe sobre o Conselho de Gestão do Ministério Público da Paraíba, composto de promotores e cuja principal função é de deliberar questões administrativas, dentre elas, a formação continuada;

e) Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça nº 11/2011: documento elaborado pelo Colegiado de procuradores de justiça, que dispõe sobre o Regimento Interno do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do Ministério Público da Paraíba, cuja principal atribuição prevista na Lei Complementar nº 97/2010 é a de promover a qualificação de membros e de servidores da instituição;

f) Resolução do Conselho Superior do Ministério Público nº 03/2011: norma elaborada pelo Conselho Superior do Ministério Público da Paraíba, que é composto de procuradores de justiça eleitos pelos promotores, com a função de, entre outras, remover e promover promotores, considerando os critérios de antiguidade e de merecimento, por meio do sistema de pontuação, que leva, também, em consideração, a qualificação do promotor de justiça.

g) Projeto de Reestruturação do Ministério Público da Paraíba: documento elaborado em 2011, para condensar as atividades de descrição dos processos organizacionais, da avaliação e redefinição de atribuições de setores, além de indicar competências e diretrizes para a política institucional de atuação interna e externa tanto administrativa quanto finalisticamente;

h) Ato nº 25/2014 do Procurador-Geral de Justiça: norma que dispõe sobre a regulamentação de solicitações relacionadas ao universo acadêmico, como formação continuada para membros e servidores, com a formalização de acordos de cooperação técnica firmados pelo Ministério Público da Paraíba e por Instituições de Ensino Superior;

i) Lei Estadual nº 10.432/2015: norma que dispõe sobre o regime jurídico, os cargos, a carreira e a remuneração dos servidores públicos do Quadro de Serviços Auxiliares do Ministério Público do Estado da Paraíba;

j) Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça nº 015/2018: documento que disciplina o afastamento de membros para os fins previstos no art. 168 da Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba.

Sobre esse aspecto, Rodrigues (2007, p. 29) diz que a investigação do tipo documental vale-se de documentos de forma básica ou predominante como fontes de informação. Trata-se de um “estudo que apresenta informações [...] revelando periodicidades, indicando possíveis regularidades ou irregularidades [...] classificando, segundo semelhanças e diferenças”.

Durante a realização do estudo, na fase de coleta dos dados, como “pontos de acesso” aos referidos

documentos e para sistematizar e coordenar a busca das informações, foram utilizados os descritores ‘servidores qualificados’, ‘formação continuada’ e ‘qualificação’, a fim de indicar a constância ou não dessas palavras (e seus sentidos) nos documentos institucionais relacionados ao objeto investigado.

A compreensão do processo de formação continuada formalizado pelo Ministério Público da Paraíba, a partir de tais documentos, indicou: *a)* um panorama de como se apresenta; *b)* quais suas características; e *c)* quais instrumentos são utilizados para seu desenvolvimento. A investigação foi iniciada com o mapeamento das atividades desenvolvidas pelos setores formalizados no organograma administrativo-institucional.

### 3 A formação continuada em organizações aprendentes: pilares da educação para o Século XXI

Nos processos da sociedade em rede, o conhecimento e a ação articulam-se de tal forma que a ideia de “síntese” praticamente não se vislumbra sem que se coordene por meio da experiência, da responsabilidade e do compromisso. Ética, aprendizagem, meio ambiente, diversidade, direitos humanos, sustentabilidade, responsabilidade social, transparência, gestão eficiente, dentre outras categorias fundamentais, erguem-se como princípios a partir dos quais o conhecimento (ciência) e a ação (tecnologia) compartilham a mesma base de sentidos e aplicações (DRUCKER, 2002). É por essas vias que o fenômeno da formação continuada e a educação ao longo da vida arvoram-se como fundamentais às organizações modernas.

Delors (2012) assevera que a educação ao longo da vida<sup>3</sup> indica a validade das experiências de cada um para a construção de perfis pessoais e profissionais. As vivências familiares e o cotidiano influenciam a vida profissional, razão pela qual se pode afirmar que a formação profissional e a educação ao longo da vida se relacionam mutuamente. Destarte, formação continuada e educação ao longo da vida não devem ser compreendidas indistintamente, e ambas são circunstâncias fundamentais para as organizações que aprendem.

É nesse contexto em que a formação continuada, norteadada pela educação ao longo da vida, pode fazer da organização um espaço de produtividade e de satisfação e tem na aprendizagem a possibilidade de “ser-mais”, isto é, a dimensão emancipatória do pensamento, o arcabouço para o fomento de novas competências e a base catalisadora da inovação e da qualidade dos serviços prestados. Simetricamente a esse contexto, Lévy (1999) enfatiza que o movimento da cibercultura passa por (trans)formações socioculturais que incidem na forma de *ser, agir e pensar* sem precedentes. No Século XXI, como a cibercultura é “[...] um conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” (LÉVY, 1999, p. 17), a utilização de tecnologias digitais da informação e comunicação na promoção da qualificação ou formação continuada pode proporcionar o desenvolvimento de ambientes virtuais de aprendizagem potenciais, com a capacidade de otimizar o tempo e os custos, além de permitir a participação de um número maior de colaboradores nos processos de capacitação.

Assmann (2007, p. 93) argumenta que “a aprendizagem em rede, facilitada com as novas tecnologias, é emancipatória, pois é ampla, de fácil acesso, mais informal, onde as pessoas se sentem sujeitos, atores do seu aprendizado”. Nos dias atuais, não há apenas “um lugar” para canalizar aprendizagens, pois o fenômeno da sociedade em rede ou sociedade do conhecimento congrega o “não lugar” como um vetor autônomo de acesso ao conhecimento e germe de aprendizagens múltiplas. Em outros termos, atualmente, a aprendizagem é um bem intangível e imprescindível a qualquer organização, e a constituição de espaços do saber (presenciais/virtuais) independe das formalidades e das institucionalidades para homologar onde e quando as pessoas podem aprender. Assim, recai sobre as organizações a pertinência da promoção de aprendizagens/formação continuada, cujos recursos perpassam as tecnologias digitais. Na esteira dessa compreensão, Drucker (2002, p. 160) afirma:

A educação na sociedade pós-capitalista deve permear toda a sociedade. Organizações empregadoras de todos os tipos – empresas, órgãos do governo, organizações sem fins lucrativos – também precisam tornar-se instituições de aprendizado e de ensino. As escolas, cada vez mais, devem trabalhar em parceria com empregadores e organizações empregadoras.

3 Capacidade de aprender em diversos momentos e meios, considerando a dinâmica das sociedades modernas, sem que se restrinja a determinado instante da vida.

Como instrumento de gestão e considerando a formação continuada como eixo estratégico cujas ações envolvem a prática de aprendizagens contínuas no ambiente organizacional, é possível entender que essas práticas acontecem por meio de processos de *educação informal* (aprendizagens provenientes de relações pessoais, de trabalho e de lazer, desprovidas de estruturação metodológica/certificada) e, principalmente, de *educação formal* (aprendizagens formalizadoras, cujo objetivo é de proporcionar a formação estruturada visando à certificação. Além disso, pode incluir processos de *educação não formal*.

Assim, enfatizando os processos de educação formal como qualificação para o trabalho qualificado, Drucker (2002, p. 163) refere que “os indivíduos devem poder, em qualquer estágio de suas vidas, continuar sua educação formal e capacitar-se para o trabalho qualificado. A sociedade precisa estar disposta a aceitar que as pessoas ingressem em qualquer tipo de trabalho para o qual estejam qualificadas, independentemente de sua idade”.

A UNESCO (2010, p.27), no Relatório Global sobre Aprendizagem e Educação de Adultos, enuncia que

a aprendizagem formal ocorre como resultado de experiências em uma instituição de educação ou treinamento, com objetivos de aprendizagem, duração e apoio estruturados que conduzem à certificação. É intencional, do ponto de vista do educando. [...] A aprendizagem não formal não é fornecida por uma instituição de educação ou treinamento e normalmente não conduz à certificação. É, todavia, estruturada (em termos de objetivos de aprendizagem, duração da aprendizagem e apoio à aprendizagem). A aprendizagem não formal é intencional, do ponto de vista do educando.

Então, independentemente de processos educativos informais, formais ou não formais, pensar na aprendizagem como uma articulação para “ser-mais” pressupõe, na atualidade da educação, discutir sobre os pilares educacionais, propostos por Delors (2012). Esses pilares se mostram como uma interface aparentemente indissociável da política de formação a ser empreendida por uma organização pública.

A educação deve transmitir, de fato, de forma maciça e eficaz, cada vez mais, saberes e saber-fazer evolutivos, adaptados à civilização

cognitiva, pois são as bases das competências do futuro. [...] À educação cabe fornecer, de algum modo, os mapas de um mundo complexo e constantemente agitado e, ao mesmo tempo, a bússola das competências do futuro (DELORS, 2012, p. 89).

Os processos educativos sistematizados por uma organização aprendente requerem uma reflexão acerca de como a formação continuada deve se desenvolver ao longo da vida das pessoas, haja vista que, no contexto organizacional, de acordo com Clemen (2005), essas pessoas são “cidadãos corporativos”, sujeitos críticos, inseridos em uma comunidade histórico-cultural e política: a própria organização. “Na sociedade do conhecimento, a escola se torna uma instituição também de adultos e, principalmente, de adultos de elevado nível de escolaridade. Na sociedade do conhecimento, a escola passa a ser, acima de tudo, responsável por desempenho e resultados” (DRUCKER, 2002, p. 159).

Esse viés em uma organização, como o Ministério Público da Paraíba, cumpre papel importante no combate a práticas desmotivadoras e descomprometidas com resultados satisfatórios. Nesse aspecto, a pesquisa desenvolvida por Delors (2012) a pedido da UNESCO considerou que, no Século XXI, a aprendizagem e a educação se fundamentam em quatro grandes pilares:

a) *aprender a conhecer*: significa descobrir o novo por meio da leitura, de novas experiências, de pessoas e de ambientes e sugere adentrar um universo que pode ser tortuoso, a depender das escolhas. Mas, se as decisões de vida tiverem como foco as mais frutíferas trajetórias, compreender as novidades poderá agregar ao indivíduo valores que podem elevar potenciais produtivos, intelectuais e sociais;

b) *aprender a fazer*: é a capacidade de uma equipe de transformar o ambiente interno, e o público-alvo é decorrente do conhecimento que é gerado nos ambientes de aprendizagem;

c) *aprender a viver juntos*: consiste em aplicar conhecimentos e pressupõe a convivência em sociedade, em equipes, em grupos de trabalho. A humanidade resente-se de vários problemas, porém muitos são gerados pela dificuldade do ser humano de pacificar a convivência em um mundo repleto de tensões. Há conflitos de diversas naturezas: agrários, econômicos, territoriais, étnicos, religiosos etc. Compreender o próximo e se projetar como parte integrante de uma equipe, com objetivos comuns



sugere resultados satisfatórios, o alcance de metas e a relativização de conflitos;

*d) aprender a ser:* pressupõe que o sujeito aproxima um processo de humanização do meio que o circunda, partindo de premissas de responsabilidade e justiça nas ações, que devem ser inovadoras, criativas e diversificadas.

Diante disso, pode-se afirmar que os pilares da educação são fundamentos proeminentes à formação continuada. Como constituintes da educação profissional, os processos de formação continuada podem ser desenvolvidos empregando-se diferentes estratégias, caracterizadas pela qualificação permanente das pessoas que compõem a organização. Segundo Assmann (2007, p. 86), a criatividade individual e coletiva, a capacidade de aprender a aprender e a vivência pessoal e profissional ao longo da vida são essenciais à formação continuada no contexto das organizações aprendentes.

Em termos gerais, pode chamar-se de organização aprendente aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados ou, no caso de sistemas humanos, pelos quais estão efetivamente interessados.

Corroborando tal perspectiva conceitual, Senge (2013) reflete que uma organização aprendente é aquela que, em sua missão na conjuntura atual, dimensiona características importantes em seus processos de aprendizagem, que são: *a) domínio pessoal; b) modelos mentais; c) visão compartilhada; d) aprendizagem em equipe; e e) pensamento sistêmico*. Esteio de tais articulações, uma organização aprendente é, necessariamente, uma organização complexa, capacitada para aprender a lidar com a lógica do trabalho interdisciplinar que, nos dias hoje, coordena impactos, resultados e intervenções necessárias no Século XXI. Drucker (2002, p. 148-9), discutindo sobre tal entendimento, é categórico quando diz que “a existência de uma organização simples não é mais possível [...]. As pessoas mais capazes [...] são as mais propensas a se engajar no trabalho interdisciplinar”.

Nos dias atuais, as organizações prescindem de pessoas que saibam coordenar ações transdisciplinares proficuas em seus processos de trabalho, cuja proeminência faz parte de processos de aprendi-

dizagem que, uma vez germinados pela organização, suscitam estas características aprendentes:

*a) domínio pessoal:* associa-se à evolução pessoal, cuja perspectiva de desenvolvimento tem na aprendizagem a grande articulação; suscita a reflexão e, como consequência, faz da autonomia do pensamento a liberdade de o sujeito pensar por si mesmo;

*b) modelos mentais:* correspondem às novas formas de *pensar-agir*, cujos processos de aprendizagem evidenciam a construção de novos modelos mentais; suscita a “ação de fazer”, uma espécie de empreendedorismo que surge da relação entre as competências (saber) e as habilidades (fazer);

*c) visão compartilhada:* horizontaliza interesses e correlaciona uma visão de trabalho comum para os sujeitos; suscita compromisso e comprometimento com a organização, cuja missão é o ideário comum ao espírito coletivo. *Saber-fazer* é uma condição eminente, cujas estratégias corroboram o senso de pertença à organização e o (com)partilhamento de seus objetivos;

*d) aprendizado em grupo:* é imprescindível para concretizar uma das grandes marcas do acesso ao conhecimento e sua construção atualmente: o caráter colaborativo; suscita a interação interpessoal, o diálogo aberto e livre sobre os processos organizacionais, em que a participação de todos é um exercício democrático sobre rumos e mudanças organizacionais;

*e) pensamento sistêmico:* contumaz para se compreender a organização como um sistema integrado e organizado e tenaz em suas articulações práticas; articula todas as outras características anteriores em uma *síntese* ideal e necessária às estratégias de gestão. Suscita entendimento sobre as especificidades das “partes” e sobre a complexidade do “todo”, o que inclui a responsabilidade social da organização pela sociedade da qual faz parte. Valores morais e éticos, responsabilidade social, compromisso com o meio ambiente etc. são dimensões sistêmicas do pensamento que integra a organização no mundo de que faz parte.

A partir dos pilares da educação para o Século XXI e das características de uma organização que aprende, é possível construir *pontes* entre Senge (2013) e Delors (2012), na medida em que suas ideias se unem com o propósito de fundamentar políticas, programas e/ou projetos de formação continuada (educação formal, informal e não formal) nas organizações, sobretudo as públicas. Nesse viés, os pilares da educação associam-se ao *domínio pessoal*, aos

*modelos mentais, à visão compartilhada, ao aprendizado em grupo e, em consequência, ao pensamento sistêmico, e suas perspectivas podem (re)alinhar os processos e as práticas organizacionais, com foco na melhoria do serviço público prestado à sociedade. Então, gerir pessoas, no contexto da formação continuada pressupõe a introspecção das diretrizes defendidas por Delors (2012), sobretudo no ambiente da administração pública, do conhecimento que norteia o serviço público e suas características próprias.*

Compreender a gestão da formação continuada em uma organização pública sugere um prelúdio da norma que está no ápice do ordenamento jurídico brasileiro: a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Esse instrumento normativo serve de norte para a atuação legislativa, judiciária e executiva do poder público nas esferas federal, estadual e municipal. É nela que as instâncias administrativas se baseiam para definir seus estatutos e regulamentos.

Sob o ponto de vista legal, a Lei Federal nº 9.394/1996 estabelece as diretrizes e as bases da educação nacional. A norma promove um enlace entre a vida escolar e as experiências familiares, profissionais e cotidianas. Não há uma cisão entre o que é educação promovida pela escola e o convívio em sociedade e no ambiente de trabalho. É com essa percepção que a norma estabelece macropolíticas do sistema educacional, porém a que serve como norte da pesquisa é a formação continuada, indicada no artigo 39, §2º, I:

Art. 39. A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.

[...]

§ 2º A educação profissional e tecnológica abrangerá os seguintes cursos:

I – de formação inicial e continuada ou qualificação profissional. ([www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br))

O legislador normatizou aspectos da formação profissional no sentido de estabelecer como obrigatoriedade do poder público promover formação continuada para seus gestores e colaboradores. À administração pública não compete questionar dispositivo de lei ou deixar de cumpri-la, mas investir na obrigatoriedade de estabelecer mecanismos para formação interna, seja no ambiente de trabalho ou em instituições de ensino especializadas. Nesse aspecto,

em uma organização pública, não há argumentos plausíveis que justifiquem a aceitação na formação continuada de determinada categoria profissional em detrimento de outra, porquanto o direito à aprendizagem e à capacitação profissional deve ser garantido a todo cidadão corporativo.

Tal procedimento sustenta a necessidade de incluir processos para avaliar o serviço prestado pelo servidor público à sociedade, com o intuito de angariar resultados a partir de investimentos feitos pela gestão da organização. O artigo 41 da citada lei versa que a formação ofertada poderá ser objeto de avaliação, e esse instrumento confere à administração pública o dever de cobrar eficiência dos serviços que são prestados à sociedade.

Assim, ser eficiente não é uma faculdade do gestor público, mas uma obrigação. Esse aspecto é compreendido a partir da formação continuada oferecida pela organização, sem se afastar das características próprias e individuais de cada servidor público ou agente político, destacadamente quanto aos aspectos pessoais e ao longo da vida. Qual o papel da educação na dinâmica das sociedades modernas, no contexto do Estado de Direito? Para responder a essa pergunta, é preciso se desprender da ideia de educação e afastá-la, única e exclusivamente, da ligação entre educação e escola. Trata-se de abranger a função da educação na vida do ser humano e tangenciar aspectos profissionais e pessoais do cotidiano.

Iniciar a vida profissional não significa romper com o processo educativo, mas adotar uma forma diferente de experimentá-lo. Pode-se dizer que a educação está em constante transformação, desde os primeiros dias de vida até a hora dos últimos sinais vitais.

Para Delors (2012, p. 85),

[...] a própria educação está em plena mutação: as possibilidades de aprendizagens oferecidas pela sociedade exterior à escola multiplicam-se em todos os domínios. [...] Uma educação permanente, realmente dirigida às necessidades das sociedades modernas, não pode continuar a definir-se em relação a um período particular da vida – educação de adultos, em oposição à dos jovens, por exemplo – ou a finalidade demasiado circunscrita – a formação profissional, distinta da formação geral.

A educação no ambiente de trabalho promove mudanças de comportamento, de atitude, de fo-

mento ao incremento de novos processos de formação continuada. Assim, a própria validade do Direito, notadamente a que regulamenta o serviço público, incluindo a normatização relacionada ao Ministério Público da Paraíba, deve acompanhar a modernização de instrumentos para se implementarem políticas que fundamentem uma gestão que aprende.

#### 4 O Ministério Público como organização aprendente: transversalidade da formação continuada

A História não define com exatidão o surgimento da Instituição Ministério Público. Segundo Ferraz (1997), o Ministério Público Brasileiro tem suas raízes no Direito português, especificamente nas Ordenações Afonsinas, Manuelinas e Filipinas.

Em todas as Constituições Federais Brasileiras, o Ministério Público foi abordado de diversas formas, seja como órgão auxiliar do Poder Judiciário seja como parte integrante do Poder Executivo. A partir da Constituição Federal de 1988, a organização Ministério Público foi definida explicitamente, em seu artigo 127, ao dispor que o “Ministério Público é uma instituição permanente [...], incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”.

Para regulamentar a instituição, em âmbito federal e nacional, registre-se a edição da Lei Federal nº 8.625, de 12 de fevereiro de 1993, que dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público nos Estados, a Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, que versa acerca de sua atuação em âmbito federal, apresentando suas atribuições e a forma como se organiza, e no caso da Paraíba, a Lei Complementar Estadual nº 97, de 22 de dezembro de 2010, em que se esmiúçam as normas gerais do Ministério Público Paraibano.

Para entender o Ministério Público como uma instituição pública, é preciso saber qual o seu papel, em que período da história se avalia sua organização, como é a relação entre a sociedade e o Estado, qual a ordem constitucional vigente e qual o nível de intervenção do poder público das relações públicas e privadas. A intervenção pública é necessária quando o Estado se ausenta do adimplemento de suas obrigações coletivas e sociais. Então, cabe ao Ministério Público, como agente garantidor e fiscalizador da aplicação das leis, obrigar o poder público

a atender às necessidades da população relativas às questões de cunho coletivo e público e às de interesse individual, cuja parte esteja em condições de des-nivelamento em relação à máquina estatal (FERRAZ, 1997).

Portanto, que o Ministério Pública seja eficaz em seus meios, tenha eficiência em seus resultados e ofereça um serviço público de boa qualidade, a formação continuada é o caminho mais promissor para que o Ministério Público fomente a constante utopia da “justiça para todos/as”, perseguindo os ideais constitucionais e perpassando a práxis institucional, oportuna e viável, que Senge (2013) denomina de organização que aprende/aprendente.

##### 4.1 A formação continuada e suas implicações na gestão do Ministério Público como organização aprendente

A formação continuada consolidou-se, atualmente, como um instrumento de valorização e fundamentação das tomadas de decisão, considerando que o mercado exige qualificação e preparação dos gestores públicos ou privados. Segundo Gatti (2008, p. 57),

nos últimos anos do Século XX, tornou-se forte, nos mais variados setores profissionais e nos setores universitários, especialmente em países desenvolvidos, a questão da imperiosidade de formação continuada como um requisito para o trabalho, a ideia da atualização constante, em função das mudanças nos conhecimentos e nas tecnologias e das mudanças no mundo do trabalho.

Assim, pensar na gestão aprendente em uma organização como o Ministério Público pressupõe transpassar a necessidade de incentivar/promover a formação continuada e ao longo da vida. Nesse aspecto, quanto ao Ministério Público da Paraíba, estabeleceu-se o ano de 2010 como marco temporal para se refletir sobre a formação continuada na instituição, já que a organização era regulamentada pela Lei Complementar Estadual nº 19/94 até dezembro de 2010, quando foi editada a Lei Complementar Estadual nº 97/10, que deu uma nova estrutura ao órgão. Assim, os parâmetros relacionados à política de formação continuada emergiram a partir da norma supracitada, cujas diretrizes fundaram outros documentos internos relacionados à matéria.



Até dezembro de 2010, a Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça nº 03/1993 e a Lei Complementar Estadual nº 19/1994 discorriam sobre a organização e a estrutura do Ministério Público da Paraíba, relacionando-se com os servidores e os membros<sup>4</sup>, respectivamente. Essa Resolução previa a estrutura organizacional dos serviços prestados pelos servidores da instituição, incluindo direitos e deveres, mas não contemplava a formação continuada. Nesse aspecto, manteve distorções para a perspectiva do Ministério Público da Paraíba como uma organização aprendente, principalmente pelo distanciamento da aprendizagem em equipe e retribuíva o servidor que obtivesse os títulos de mestre e/ou doutor, conferindo-lhe o percentual de 25% sobre sua remuneração, sem qualquer distinção entre os títulos (se mestre e/ou doutor) nem criava meios para sua obtenção. Além disso, colocava o servidor na última posição da carreira, independentemente do tempo de serviço, sugerindo que o interessado poderia permanecer vários anos sem progressão funcional até se aposentar.

Em outros termos, as diretrizes para a formação continuada com base na Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça nº 03/1993 incitavam iniciativas isoladas sem contribuição institucional, e os conhecimentos obtidos em qualquer titulação não serviam para ser compartilhados entre os demais colegas, já que não se previa se os mestres e doutores seriam aproveitados em cursos promovidos pela organização. Isso leva a crer que os parâmetros adotados pela instituição, de acordo com Senge (2013), são assistemáticos em relação à visão compartilhada, ao aprendizado em equipe e ao pensamento sistêmico, o que induz a um comportamento individualista e à vinculação de domínios pessoais e modelos mentais propícios à pessoalidade, mas descontextualizados em relação à pragmática organizacional.

Em outro documento histórico, o Artigo 48 da Lei Complementar nº 19/1994, previa-se o que se denominou de “aprimoramento profissional dos membros” da instituição, sem incluir os servidores administrativos, ou seja, só estimulava a formação continuada de membros e deixava à margem dos processos outras categorias de servidores. Um aspecto de destaque dessa lei foi a criação/institucionalização do órgão responsável por promover formação continuada

na instituição: o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, um ente que passou muitos anos subutilizado em suas características potenciais, cujo planejamento aparentemente não correspondia às complexidades de construção do pensamento sistêmico, matizando-se muito mais como centro de “treinamento” (aprendizagem mecânica) do que de educação formal, com desígnios à constituição do domínio pessoal, dos modelos mentais e da visão compartilhada (aprendizagem reflexiva).

Assim, embora a citada lei indicasse que procuradores e promotores de justiça poderiam participar de “atualização profissional”, os servidores ficaram de fora. Drucker (2002) diz que, na sociedade do conhecimento e seus processos de aprendizagem, a educação deve ser um sistema “aberto”, que agregue a todos, independentemente do nível cognitivo e/ou de conhecimento. Assim, fomentando a aceção de pessoas, o dispositivo normativo desabonava o direito de todos à aprendizagem, o que dilacerava a perspectiva da aprendizagem em equipe. Talvez mais ambivalente do que a norma anterior, essa lei ainda foi mais incidente no exclusivismo, cuja estranheza contradiz a essência de uma das áreas de atuação do próprio Ministério Público no que diz respeito às garantias dos direitos macroindividuais em relação à educação inclusiva. Se não incluía todos, indistintamente, promovia o inverso de suas próprias reivindicações, uma realidade que deflagra paradoxo em sua própria natureza de ser.

Fragiliza-se, nesse cenário, o ideário de “aprender a conhecer”, já que o corpo técnico (servidores) encontrava-se à margem dos processos de formação continuada e não participava de atividades que pudessem qualificar o pensar-agir em relação às atividades que desempenhava (práxis). A melhoria do serviço prestado à sociedade passa, portanto, pelo ideário de “aprender a fazer”, e não incluir todo o sistema organizacional nos ambientes de aprendizagem implica a incapacidade de (trans)formar o ambiente interno (DELORS, 2012), com reflexos diretos nas especificidades do Ministério Público.

No limiar histórico, surgiu a Lei Complementar nº 97/2010, que revogou as disposições da Lei Complementar nº 19/1994 e deu um salto qualitativo nas perspectivas de formação continuada, já que esse dispositivo normativo (re)definiu, em seu artigo 63, as disposições relacionadas ao Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, que diz:

4 Segundo a Lei Complementar nº 19/1994, membros são os procuradores e promotores de justiça.

**Art. 63.** O Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional é órgão auxiliar do Ministério Público destinado a realizar cursos, seminários, congressos, simpósios, encontros, pesquisas, estudos e publicações, visando ao aprimoramento profissional, cultural dos membros da Instituição, de seus auxiliares e funcionários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais, incumbindo-lhe:

I - instituir:

a) cursos de formação para os candidatos ao ingresso nos quadros institucionais e de auxiliares do Ministério Público;

b) cursos para aperfeiçoamento e especialização de membros do Ministério Público.

II - indicar os professores para os cursos e atividades do órgão, ouvido o Procurador-Geral de Justiça;

III - realizar e estimular qualquer tipo de atividade cultural ligada ao campo do Direito e atividades correlatas relacionadas às funções afetas ao Ministério Público;

IV - promover, periodicamente, no âmbito local ou regional, círculos de estudos e pesquisas, reuniões, seminários e congressos, abertos à frequência de membros do Ministério Público, e, eventualmente, a outros profissionais da área jurídica;

V - apoiar projetos e atividades de ensino e pesquisa que se relacionem com o aprimoramento dos membros do Ministério Público;

VI - manter intercâmbio cultural e científico com instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras;

VII - prestar orientação aos Promotores de Justiça durante o estágio probatório, no período de adaptação;

VIII - editar publicações de assuntos jurídicos e de interesse da Instituição;

IX - proceder a pesquisas para subsidiar a Comissão de Elaboração Legislativa;

X - realizar prova para a seleção de estagiários.

A Lei Complementar nº 97/2010 trouxe uma nova redação quanto aos aspectos relacionados à formação continuada, incluindo o aprimoramento profissional e cultural dos auxiliares e funcionários. Mas, em compasso com a norma anterior, em suas competências só previu os cursos de aperfeiçoamento e de especialização para os membros (pro-

curadores e promotores de justiça), sem integrar os servidores (demais colaboradores) em processos de qualificação. Em outros termos, redefiniu-se a forma, mas se manteve a mesma essência da norma anterior que desagregava e desabonava o direito de todos à formação continuada.

Também em 2010, foi editado pelo Procurador-Geral de Justiça da época o Ato nº 58/2010, como forma de instituir o Conselho de Gestão. De acordo com a norma, não havia previsão para que servidores compusessem tal conselho, pois as deliberações acerca da política administrativa só eram permitidas aos membros, incluindo a que se relacionava com a qualificação tanto de membros quanto de servidores. Nesse aspecto, não conferir assento ao servidor supõe que as decisões relacionadas às matérias que catalisam a sua vida indica, mais uma vez na história do MPPB, segregação, além de fragilizar o ideário de “aprender a viver juntos” (DELORS, 2012).

A Resolução nº 03/2011 do Conselho Superior do Ministério Público tratou, especificamente, dos pressupostos, dos requisitos e dos critérios objetivos, através de um sistema de pontuação, para aferir o merecimento de membros do Ministério Público da Paraíba em chamadas de remoção e promoção. Também destaca regras vinculadas aos processos de formação continuada da instituição, reforça as normas anteriores sobre o exclusivismo e impede a apreciação do pedido de inscrição de candidatos a promoção e a remoção por merecimento quando afastados para se qualificar. Na contramão do desenvolvimento de domínios pessoais e modelos mentais susceptíveis às organizações que aprendem, principalmente, a norma induz à aprendizagem como “reciclagem” quando se relaciona à qualificação. Sobre isso, veja-se o artigo 3º, VII:

Art. 3º - São requisitos para a apreciação do pedido de inscrição de candidato à promoção ou remoção por merecimento:

[...]

VII - Não estar afastado de suas funções em decorrência de licença para participar de curso de capacitação, treinamento, reciclagem e aperfeiçoamento jurídico, prevista no *caput* do art. 168, e de licença para exercício de mandato em confederação, federação ou associação de classe no âmbito nacional ou estadual, estabelecida no art. 169, ambos da Lei Complementar 97/2010.

Ressalte-se que, da forma como estabelece a norma, há um descompasso/desestímulo à capacitação. Embora o dispositivo legal reconheça a capacitação como um direito, alude tal formação como educação ao longo da vida profissional, ou seja, como vontade/desejo da pessoa, mas não articulado com as dimensões que caracterizam as organizações que aprendem, apontadas por Senge (2013), principalmente no que tange ao pensamento sistêmico. Nesse aspecto, a *criatividade*, a *interação*, a *partilha* e a *colaboração*, condizentes com características complementares ao cenário de aprendizagem nas organizações, desconfiguram o potencial imanente de suas articulações, uma vez que o sistema organizacional tende à rigidez quando se trata de mudanças (SENGE, 2013).

Ainda em 2011, o Ministério Público da Paraíba deflagrou uma ação macroestrutural, decorrente do planejamento estratégico da organização 2010-2015, para reestruturar a organização e seus processos e redimensionar seus órgãos e suas atividades, inclusive a formação continuada. O projeto teve a participação efetiva de procuradores, promotores e servidores e culminou com a elaboração do documento “Projeto de Reestruturação do Ministério Público da Paraíba”.

Para tal elaboração, partiu-se de análises de processos de trabalho desenvolvidos pelos setores da instituição, com o intuito de procurar gargalos organizacionais registrados em processos, documentando problemas existentes, com a incidência de resolução de problemas. Ao todo, cerca de 117 processos foram mapeados e revisados e, surpreendentemente, a expressão ‘servidores qualificados’ repetia-se 48 (quarenta e oito) vezes e destacou-se no rol das principais necessidades institucionais. Constatou-se que os processos apontavam os ‘servidores qualificados’, a ‘formação continuada’ e a ‘qualificação’ como escopo terminológico discutido nos textos e a necessidade de regulamentar, por meio de Lei, o regime jurídico dos servidores do Ministério Público da Paraíba, incluindo nessa norma os processos relacionados à formação continuada. Assim, a necessidade de quadro técnico qualificado foi, portanto, carência a ser suprida devido às circunstâncias institucionais apontadas nos processos.

Os processos também desvelaram que o fato de os servidores do MPPB não serem regidos por planos de cargos, carreiras e remunerações que lhes conferissem motivação à qualificação e a possibilidade de serem remunerados por qualificação ou por produtividade era um grande problema. Portanto, a

política de formação continuada para todos não se encontrava disciplinada em lei ou regulamento que motivasse sua implementação. Confirmando o que era percebido na prática, os processos administrativos corroboravam problemas de trabalho que tinham como articulação situações práticas que incidiam na formação continuada ou em sua falta como política sistêmica. Dessa feita, a revisão de atribuições e de competências a partir dos organogramas, entrecruzando com disposições de leis existentes, indicou que a formação continuada não existia como política e era desenvolvida de forma desagregada, isolada e desprovida de rigor técnico-normativo pelo Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional da Instituição.

Considerando a lacuna normativa e já como resultado relacionado ao Projeto de Reestruturação do Ministério Público da Paraíba, o Procurador-Geral de Justiça editou o Ato nº 25/2014, cujo objetivo foi o de regulamentar as solicitações referentes aos níveis de formação continuada (educação formal) para promover membros e servidores, com a formalização de acordos de cooperação técnica firmados entre o Ministério Público da Paraíba e as Instituições de Ensino Superior. Posteriormente, tal iniciativa contribuiria para formalizar convênios e acordos interinstitucionais, com o objetivo de promover qualificação, incluindo os servidores.

O projeto também sugeriu a criação de novos setores, como a Secretaria de Planejamento e Gestão, com foco no planejamento de atividades, inclusive voltadas para a qualificação de membros e, agora, também de servidores. Pela primeira vez, em um documento institucional, surgiram incrementos legítimos que são frutos da equidade de um direito para todos: a conquista da formação continuada, independentemente da categoria profissional. Com marco decisório, o Projeto de Reestruturação do Ministério Público da Paraíba alude a uma conduta aprendente mais assertiva.

Consequência de tudo isso e considerando as fragilidades normativas acerca da vida funcional dos servidores, em janeiro de 2015, foi publicada a Lei Estadual nº 10.432/2015, que regulamenta o regime jurídico dos servidores do Ministério Público da Paraíba, ainda fruto do Projeto de Reestruturação do Ministério Público da Paraíba de 2011 e suas conquistas posteriores. A Lei Estadual nº 10.432/2015, de forma categórica, previu a retribuição por titulação, remunerando mestres e doutores de maneira escalonada, e permitiu o afastamento regular de servidor, a fim de

participar de processos de formação continuada, nos seguintes termos:

Art. 68. O adicional de qualificação incidirá sobre o vencimento do cargo do servidor, observado o seguinte:

I - 12,5% (doze vírgula cinco por cento), aos portadores de título de Doutor;

II - 10% (dez por cento), aos portadores de título de Mestre;

III - 7,5% (sete vírgula cinco por cento), aos portadores de Certificado de Especialização;

IV - 5% (cinco por cento), aos portadores de diploma de curso superior;

[...] “omissis”

Art. 112. Para frequência a congressos, palestras, seminários e cursos de curta duração, nas áreas afetas às suas atribuições, será deferida licença ao servidor, pelo prazo máximo de oito dias, requeridas com antecedência de, pelo menos, 15 (quinze) dias.

[...] “omissis”

Art. 116. O servidor poderá ausentar-se do Estado ou do País para estudo ou missão oficial, mediante autorização do Procurador-Geral de Justiça, sem prejuízo de sua remuneração.

§ 1º A ausência não excederá a 4 (quatro) anos, e finda a missão ou estudo, somente decorrido igual período, será permitida nova ausência.

Do modo como foi estatuído, o novo regulamento dos servidores trouxe outra forma de pensar-agir para o corpo técnico da instituição. A sistemática estabelecida, a partir de 2015, é propícia ao desenvolvimento de novas estratégias, impulsionadas pelo saber-fazer, capaz de construir novos modelos mentais e domínios pessoais que, incidente em outros fatores aprendentes, como a aprendizagem em equipe, por exemplo, sinalizou que o MPPB instaura e homologa novos horizontes institucionais no que concerne ao desenvolvimento do pensamento sistêmico, em sintonia com os objetivos comuns e com a missão do órgão. Isso tudo, conclamando Senge (2013), corresponde a diretrizes efetivas e profícuas que aventam condições favoráveis a uma organização aprendente.

As novas disposições legais são suficientes para fazer com que o servidor seja capaz de, coletivamente, elevar os potenciais produtivos e intelectuais (aprendizado em grupo) e de transformar o ambiente interno por meio da formação continuada, o que,

consequentemente, elevará a qualidade do serviço prestado pela instituição.

O implemento de incentivos remuneratórios, além da regulamentação de afastamentos para participar de qualificação, é uma premissa para que processos aprendentes sejam fomentados, criados e aplicados. A Lei, como uma norma que supre uma lacuna jurídica, confere garantias para que o servidor seja, efetivamente, um “cidadão corporativo”, como enfatiza Clemen (2005), no contexto organizacional, coparticipe de atividades, ideários e propósitos estabelecidos de forma objetiva e clara pelas metas e pelos rumos institucionais.

Até abril de 2018, havia outro vácuo jurídico no âmbito do Ministério Público da Paraíba, mais precisamente, os afastamentos de membros da organização (procuradores e promotores de justiça), a fim de participarem de processos de qualificação, pois, embora o artigo 168 da Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba dissesse que o membro, no interesse da instituição, poderia se afastar do exercício de suas funções para participar de curso de capacitação, de “treinamento, reciclagem”, aperfeiçoamento jurídico na forma que dispusesse a Resolução do Colégio de Procuradores de Justiça, a organização, até então, não havia regulamentado tal dispositivo, e isso impedia que os membros do Ministério Público da Paraíba usufríssem de tal direito. Só em 10 de abril de 2018 é que foi publicada a Resolução nº 015/2018, que disciplinava tal matéria.

Embora a já citada Resolução 03/2011, do Conselho Superior do Ministério Público, tratasse a hipótese de membros afastados para qualificação no âmbito de processos de remoção e promoção por merecimento, tal disposição não era considerada em razão da lacuna jurídica que impedia que os membros de se afastarem com tal finalidade. Assim, a partir de 10 de abril de 2018, com a publicação da norma, a organização dispôs aos seus membros a possibilidade de frequentar cursos de “pós-graduação, seminários de aperfeiçoamento e outros estudos, no país ou no exterior, sem prejuízo do respectivo subsídio, **obedecendo-se às regras contidas na Resolução**”. Trata-se de uma medida organizacional que impacta, direta e qualitativamente, o sistema de formação continuada, considerando que a norma permite o afastamento de até dois anos para que os servidores frequentem esses cursos, o que, de fato, sugere a possibilidade de dedicação exclusiva e mais esforço pessoal na busca por objetivos comuns da

organização. Isso reflete a visão que todos têm da instituição, considerando, como disse Senge (2013), o compromisso e o comprometimento de cada um diante dos propósitos organizacionais disciplinados nos documentos que regem o Ministério Público da Paraíba.

Senge (2013) afirma que a organização aprende quando permite a participação de todos em processos de aprendizagem, que são ideais para se compreender a organização como um sistema integrado e organizado (pensamento sistêmico). Desdobrando-se de tais resultados, a educação ao longo da vida e a organização aprendente mostram-se, pela primeira vez, na história do MPPB, como dimensões articuladas, o que indica diretrizes configurativas e proeminentes da instituição como uma organização que aprende a partir de então. Estabelecidas as bases e credenciado o direito, facultou-se a todos o desafio de erguer, diante de suas próprias atribuições como cidadãos corporativos, o livre arbítrio para construir os próprios pilares emancipatórios.

## 5 Considerações finais

Cada vez mais, a linha que divide a escola como o lugar onde se aprende, e o emprego, como o lugar onde se trabalha está se tornando menos evidente. Escolas e organizações são lócus do ensino e da aprendizagem em escalas vertiginosas, qualificam os processos e os negócios e fortalecem as relações em rede (DRUCKER, 2002). Tendo em vista esses aspectos, esta pesquisa procurou compreender o processo de formação continuada no Ministério Público da Paraíba (MPPB). Para isso, foram mapeadas as ações empreendidas antes e depois da Lei Orgânica do MPPB (Lei Complementar Estadual nº 97/2010).

Os resultados mostraram que, de 1993 a 2018, o MPPB vem se (re)definindo em termos organizacionais, no sentido de constituir diretrizes institucionais importantes e atinentes às características da organização aprendente. E mesmo com a criação do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional, isso não foi suficiente para dirimir gargalos e criar condições legítimas de aprendizagens conjunturais e sistêmicas. Nesse contexto, cabia apenas aos membros do MPPB (procuradores e promotores de justiça) o direito de participar de capacitações, já que, historicamente, os servidores encontravam-se à margem dos parâmetros legais que efetivavam o direito à formação continuada até a edição da Lei Estadual nº 10.432/2015. Portanto, até 2014, a orga-

nização distanciou-se do ideário de uma organização aprendente, pois se executaram processos isolados e não padronizados, sem interligação dos setores em rede, principalmente quando foram observadas as atividades desenvolvidas pelas sedes espalhadas pelo estado da Paraíba.

Os resultados desvelaram entraves próprios do serviço público que dificultam a redefinição de papéis e de competências, a reordenação da gestão de pessoas, a reavaliação de atividades e a implementação de um novo instrumento de gestão ou forma de *pensar-agir-pensar*. Sobre isso, constatou-se que, até 2015, os servidores sequer eram regidos por estatuto próprio que disciplinasse regras, direitos e deveres voltados ao exercício regular da profissão. Posteriormente, isso foi resolvido pela instituição.

Nos dias atuais, as diretrizes institucionais sinalizam que a gestão entendeu o quão seria preciso definir prioridades, adotar medidas estratégicas voltadas para a qualificação de gestores e colaboradores da instituição, o que se tornou um marco importante cuja isonomia estendeu o direito a todos indistintamente.

Sugere-se que a política de formação continuada estructure diretrizes mais coerentes com o processo de “aprender a aprender”, no que diz respeito às necessidades, às carências e às inconsistências da organização, na perspectiva de estabelecer os pilares da educação para o Século XXI e com fomento ao domínio pessoal, aos modelos mentais, à visão compartilhada, ao aprendizado em grupo e ao pensamento sistêmico que, juntos, dimensionam a organização aprendente.

De forma mais específica, o Ministério Público da Paraíba, uma instituição incumbida de defender os interesses sociais, deve se preocupar com as formas de acesso e de participação de procuradores, promotores e servidores nos processos de qualificação que promove, principalmente implementando processos de aprendizagem na forma como estabelecem as normas de 2015 e 2018, agregando-os em reflexões favoráveis a um *pensar-agir* sistêmico.

Uma instituição como o Ministério Público da Paraíba pode evoluir no sentido de pensar “fora dos muros” da própria organização, considerando que a formalização de acordos e de convênios para qualificar os integrantes do órgão é uma estratégia viável para sistematizar ações profícuas de formação continuada interna. Agindo assim, o Ministério Público da Paraíba estará se aproximando de um caminho que o conduzirá a uma gestão que se compromete com o



fenômeno da aprendizagem ao longo da vida do cidadão corporativo diante dos desafios organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação**: rumo à sociedade aprendente. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Redes digitais e metamorfose do aprender**. Petrópolis: Vozes, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil e suas emendas constitucionais**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) > Acesso em 21 ago. 2017.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

DELORS, Jacques. **Um tesouro a descobrir**. Tradução: José Carlos Eufrázio. 7. Ed. Revisada. São Paulo: Cortez: Brasília-DF, 2012.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRAZ, Antônio Augusto Mello de Camargo *et al.* **Ministério Público. Instituição e processo**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

GATTI, Bernardete A. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil na última década. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 37, p. 57, 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org:9081/html/275/27503706/> > Acesso em: 24 abr.2018.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução: Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed 34, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

UNESCO. **Relatório global sobre aprendizagem e educação de adultos**. Brasília: UNESCO BRASIL, 2010.