



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

PEDRO LUCAS PAULA DE OLIVEIRA

**TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA E A RELEVÂNCIA DAS ESCOLAS
DE GOVERNO: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO E
CAPACITAÇÃO DE FORTALEZA (2018-2022)**

FORTALEZA

2023

PEDRO LUCAS PAULA DE OLIVEIRA

TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA E A RELEVÂNCIA DAS ESCOLAS DE
GOVERNO: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO
DE FORTALEZA (2018-2022)

Monografia apresentada ao Departamento de Estudos Interdisciplinares da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão de Políticas Públicas. Orientador: Prof. Dr. José Lenho Silva Diógenes.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O49t Oliveira, Pedro Lucas Paula de.

Transformações na gestão pública e a relevância das escolas de governo : uma análise do plano de desenvolvimento e capacitação de Fortaleza (2018-2022) / Pedro Lucas Paula de Oliveira. – 2023.
52 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Curso de Gestão de Políticas Públicas, Fortaleza, 2023.

Orientação: Prof. Dr. José Lenho Silva Diógenes.

1. Modelo de administração pública gerencial. 2. Capacitação e desenvolvimento de pessoal. 3. Escolas de governo. 4. Escola de governo de Fortaleza. I. Título.

CDD 320.6

PEDRO LUCAS PAULA DE OLIVEIRA

TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO PÚBLICA E A RELEVÂNCIA DAS ESCOLAS DE
GOVERNO: UMA ANÁLISE DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO
DE FORTALEZA (2018-2022)

Monografia apresentada ao Departamento de Estudos Interdisciplinares da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Gestão de Políticas Públicas. Orientador: Prof. Dr. José Lenho Silva Diógenes.

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Lenho Silva Diógenes (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Breno Aloisio Torres Duarte de Pinho
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Julio Alfredo Racchumi Romero
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em especial meus pais, Odilardo de Oliveira e Sandra Helena Paula de Oliveira, por trabalharem e lutarem para que eu tivesse acesso à uma boa educação e me apoiarem durante todos esses anos de faculdades.

À minha namorada, Maria Júlia Holanda por sempre estar presente nos momentos difíceis e nos meses em que escrevi este trabalho, sem seu apoio não conseguiria.

Aos meus amigos do curso de Gestão de Políticas Públicas, Francisco das Chagas, João Maria, Paulo Darlan, Simão Carlos e Vlader Landim, por sempre estarem presentes nessa jornada de graduação cheia de desafios.

Aos colegas do Observatório de Políticas Públicas, em especial Lucio Alex, por ter auxiliado em todos os trabalhos realizados pelo Observatório e além de tudo, ser um amigo.

Aos companheiros de Escola de Governo, em especial Luciana Bayer, Marcelo Rocha e Ana Perpétua, por terem me ajudado na construção desse trabalho, por terem tornado a rotina de trabalho mais leve e por terem me incentivado a viver novas experiências.

Aos meu professor e orientador José Lenho Silva Diógenes, por ter aceitado me guiar nesse estudo, pelo esforço e dedicação em me nortear em todas as etapas de desenvolvimento do trabalho, sem seu direcionamento esse trabalho não existiria. Agradeço o apoio e incentivo à pesquisa durante todo o curso.

Aos professores Breno Aloísio e Julio Romero, por terem aceitado o convite para serem membros da banca, pelo apoio neste trabalho e pelo conhecimento repassado durante todo o curso, as disciplinas ministradas pelos dois foram uma contribuição essencial para o trabalho.

RESUMO

Esta monografia examina a evolução e as dinâmicas das políticas de capacitação de servidores e empregados públicos na Prefeitura Municipal de Fortaleza de 2018 a 2022. A pesquisa se baseia em uma abordagem descritiva, utilizando métodos qualitativos e quantitativos, e se fundamenta em pesquisa bibliográfica e documental, incluindo leis, decretos, instruções normativas e documentos institucionais. O estudo detalha o processo de formulação e execução do Plano de Desenvolvimento e Capacitação, identificando o número de capacitações ofertadas, o número de participantes inscritos e aprovados, o formato de divulgação dos cursos e o acesso dos servidores às capacitações. A análise também inclui a descrição da estrutura e funcionamento da Escola de Governo de Fortaleza. O tratamento dos dados coletados foi realizado por meio de sua distribuição em planilhas e a transformação em gráficos para facilitar a visualização. Os resultados indicam a importância da capacitação contínua dos servidores para a qualidade da prestação de serviço público e sugerem a necessidade de pesquisas adicionais para explorar mais a fundo essa área do serviço público municipal. A monografia contribui para o conhecimento sobre o papel do Plano de Desenvolvimento e Capacitação na administração pública e fornece insights para futuras melhorias nas políticas de capacitação.

Palavras-chave: modelo de administração pública gerencial; capacitação e desenvolvimento de pessoal; escolas de governo; escola de governo de fortaleza.

ABSTRACT

This monography examines the evolution and dynamics of the politics of training and development of government employees at the municipal government of Fortaleza from 2018 to 2022. The research is based on a descriptive approach, using qualitative and quantitative methods, and is based on bibliographic and documental research, including laws, decrees, normative instructions, and institutional documents. The research details the formulation and execution process of the Training and Development Plan, identifying the number of trainings offered, number of registered and approved participants, divulgation format, and the employees' access to the trainings. The analysis also includes a description of the structures and operation of Fortaleza School of Government. The treatment of the collected data was made using worksheets and transformed into graphics for better visualization. The results indicate the importance of continuous training and development of public employees for a better public services quality and suggest a necessity for more deep research of this municipal government actuation area. The monography contributes to knowledge about the Training and Development Plan in public administration and provides insights for future improvements on training politics.

Keywords: gerencial public management model; people training and development; schools of government; fortaleza school of government.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Entrada principal à Escola de Governo	26
Figura 2 - Sala de aula	27
Figura 3 - Sala de informática.....	27
Figura 4 - Sala da equipe técnica	28
Figura 5 - Etapas do processo de capacitação.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Capacitações realizadas pela Escola de Governo por ano (2018-2022).....	37
Gráfico 2 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por modalidade (2018-2022)....	38
Gráfico 3 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por categoria (2018-2022).....	39
Gráfico 4 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por competência (2018-2022) ..	40

Gráfico 5 – Número de inscritos nos eventos da Escola de Governo por ano (2018-2022).....	41
Gráfico 6 - Taxa de aprovação dos inscritos nos eventos da Escola de Governo por modalidade (2018-2022).....	42
Gráfico 7 - Taxa de aprovação dos inscritos nos eventos da Escola de Governo por competência (2018-2022)	43
Gráfico 8 – Eventos de capacitação da Escola de Governo com mais turmas (2018-2022).....	44
Gráfico 9 - Eventos de capacitação da Escola de Governo com mais inscritos (2018-2022)...	45
Gráfico 10 – Número de eventos de capacitações por órgão (2018-2022).....	46
Tabela 1 - Ações de capacitação com maior número de turmas e inscritos	45

LISTA DE SIGLAS E FIGURAS

PDC	Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos
PDCSEP	Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
IMPARH	Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos
SEPOG	Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão
DIFAP	Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
PMF	Prefeitura Municipal de Fortaleza
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
EAD	Educação a Distância
SPU	Sistema de Protocolo Único
CEDERH	Célula de Gestão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PROJUR	Procuradoria Jurídica
DIAFI	Diretoria Administrativo Financeira
GRPFOR	Gestão de Recursos e Planejamento de Fortaleza
SEGOV	Secretaria de Governo
ACFOR	Agência de Regulação, Fiscalização e Controle dos Serviços Públicos de Saneamento Ambiental
CITINOVA	Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação
IPLANFOR	Instituto de Planejamento de Fortaleza

SDHDS	Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social
SESEC	Secretaria Municipal da Segurança Cidadã
CLFOR	Central de Licitações de Fortaleza
CGM	Controladoria Geral do Município
SEUMA	Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente
IJF	Instituto Dr. José Frota
FUNCI	Fundação da Criança e da Família Cidadã
AGEFIS	Agência de Fiscalização de Fortaleza
AMC	Autarquia Municipal de Trânsito e Cidadania
SAMU	Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SEFIN	Secretaria Municipal das Finanças
SME	Secretaria Municipal da Educação
GMF	Guarda Municipal de Fortaleza
SMS	Secretaria Municipal da Saúde

Sumário

1. INTRODUÇÃO	14
2. METODOLOGIA.....	16
3. O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	18
3.1. O papel da capacitação profissional para a implementação de um modelo de administração gerencial	19
3.2. Escolas de governo e políticas de desenvolvimento de pessoal no contexto da administração gerencial	22
4. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DE FORTALEZA.....	25
4.1. Institucionalização da Escola de Governo de Fortaleza e da Política de Desenvolvimento e Capacitação	25
4.2. Planejamento, eixos de competência e público-alvo do PDC.....	30
4.3. Processos de capacitação no PDC: abordagens internas, externas e in company	31
4.4. Instrumentos e processo de implementação de capacitações segundo o PDC.....	33
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário de transformações tecnológicas, sociais e econômicas aceleradas, o Estado brasileiro tem buscado se adaptar às novas demandas sociais, que exigem uma administração pública mais efetiva e de qualidade (BRESSER-PEREIRA, 2007). Nesse contexto, a capacitação surge como um processo contínuo e indispensável, capaz de acompanhar a evolução das organizações e responder às mudanças necessárias e à emergência de novas competências (FILHO et al., 2017).

O investimento na formação de servidores e funcionários públicos é um aspecto crucial para a qualidade dos serviços públicos ofertados. Diante disso, a criação de escolas de governo¹ tem se mostrado uma política fundamental para o desenvolvimento e capacitação desses profissionais (PACHECO, 2002; FERNANDES, 2015). No entanto, o conceito de "escola de governo" ainda é vago e impreciso, demandando estudos que explorem sua implementação e efetividade.

No âmbito do município de Fortaleza, a Prefeitura tem investido no desenvolvimento e capacitação de seus servidores por meio do Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos (PDC), desenvolvido pela Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão e executado pelo Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Nesta monografia, propomos descrever a formulação e execução do PDC do município de Fortaleza e apresentar as informações dos planos do ano de 2018 a 2022, além de descrever o processo operacional por trás da oferta dos eventos de capacitação. Além disso, pretendemos analisar os números dos anos de 2018 a 2022, como capacitações ofertadas, número de participantes inscritos e o número de participantes aprovados, o formato de divulgação dos cursos e como se dá o acesso dos servidores às capacitações.

A relevância deste estudo reside na necessidade de entender o papel do Plano de

¹ A expressão Escola de Governo não é isenta de ambiguidades. Costa, Coelho e Dias (2019) argumentam que o termo "escola de governo" é um anglicismo. O termo em inglês "School of Government" pode ter um escopo de aplicações mais amplo do que as escolas de administração pública. Em inglês, "Government" pode se referir ao Estado, enquanto em português, "governo" geralmente se refere ao exercício da função governamental. De acordo com Coelho e Brito (2020), as escolas de governo no Brasil não usavam a nomenclatura de "escola de governo" durante o século XX. Este termo se tornou mais difundido nos anos 90 e, principalmente, nos anos 2000, após a Emenda Constitucional nº 19, de 1998, que incluiu no artigo 39 da Constituição que a União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Desenvolvimento e Capacitação na qualidade da oferta do serviço público da Prefeitura de Fortaleza, além de prover novos conhecimentos em uma área de atuação não muito conhecida da prefeitura. A pesquisa também tem como objetivo geral, analisar a fundo o processo de elaboração e implementação do PDC dos Servidores e Empregados Públicos da Administração Pública Municipal de Fortaleza e sua execução.

Este trabalho se justifica por se tratar de uma análise inédita do PDC da Prefeitura de Fortaleza, o que contribui para um melhor entendimento da sociedade civil sobre como os recursos municipais provenientes de seus impostos são investidos para a melhoria da qualidade do serviço prestado pela prefeitura.

O objetivo geral e principal dessa pesquisa é descrever as características específicas e ações da Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos do município de Fortaleza e sua institucionalização.

Quanto aos objetivos específicos, busca-se analisar e descrever os Planos de Desenvolvimento e Capacitação dos anos de 2018 a 2022, seu planejamento, eixos, processos de capacitação, instrumentos e implementação. Além disso, também tem como objetivo específico, analisar os números obtidos dos relatórios de execução de eventos da Escola de Governo de Fortaleza, fazendo uma análise quantitativa dos dados alcançados e criando um banco de dados para futuras pesquisas.

2. METODOLOGIA

O trabalho está organizado da seguinte forma: uma revisão da literatura sobre a mudança do modelo administrativo burocrático para o modelo gerencial e a importância da capacitação dos servidores públicos no modelo gerencial; a apresentação da Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos (PDCSEP) do município de Fortaleza; a descrição da estrutura física, operacional e de pessoal da Escola de Governo de Fortaleza; a descrição do processo operacional para a realização de um evento de capacitação; e, por fim, a análise dos resultados obtidos dos dados que se encontram nos relatórios de Execução dos eventos realizados pela escola durante os anos de 2018 a 2022.

O modelo de pesquisa utilizado neste trabalho se caracteriza como descritiva, pois tem como objetivo principal a descrição das características da Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos de Fortaleza, sua estrutura, institucionalização, planejamento, processos e implementação (GIL, 2002).

Além disso, a pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa, por possuir caráter descritivo, ter sido realizado no local de origem dos dados e ter um corte temporal definido pelo pesquisados. Também é uma pesquisa quantitativa, por comportar dados que aclaram alguns aspectos do objeto de investigação (GODOY, 1995)

Segundo Guba e Lincoln (1981), as análises documentais se destacam pelo fato dos documentos constituírem uma fonte estável e rica, de onde é possível tirar evidências que fundamentem as afirmações do pesquisador, por isso, nesse trabalho foi utilizada a pesquisa documental, fundamentada em leis, decretos e instruções normativas que sustentam legalmente a política de desenvolvimento e capacitação, e a pesquisa bibliográfica com base em material já publicado como livros, artigos e dissertações, para o delineamento desta pesquisa.

Os documentos institucionais da Prefeitura Municipal de Fortaleza, como os planos de desenvolvimento e capacitação dos anos de 2018 a 2022, também foram utilizados como base documental.

A análise quantitativa se deve aos números que foram utilizados para medir o grau de interesse dos servidores pelas capacitações ofertadas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, obtidos por meio dos relatórios de execução da Escola de Governo dos anos de 2018 a 2022. Foram observados o número de cursos oferecido, turmas, o número de vagas preenchidas e o número de servidores que conseguiram finalizar os cursos e obter seus certificados.

Os relatórios de execução dos eventos, que foram disponibilizados pela Escola de Governo são de acesso restrito aos funcionários da Escola de Governo e da SEPOG, possuem informações como carga horária, solicitante, instrutores, competências, modalidades,

quantidade de alunos inscritos, concludentes, avaliação dos alunos e outras informações em geral.

Os relatórios de execução foram disponibilizados em formato Word e Excel (a partir do ano de 2022 os relatórios passaram a ser feitos via Excel), e os dados obtidos foram organizados em uma planilha no Excel com informações divididas em nome da capacitação, ano, categoria, inscritos, concludentes, competências, órgão que a capacitação foi direcionada e modalidade.

É importante ressaltar a importância da criação desse banco de dados, pois os relatórios de execução são criados separadamente, e são individuais para cada curso, nunca tendo sido agrupados para melhor entendimento de uma visão geral das ações da escola.

Posteriormente, foram filtrados os dados referentes à quantidade de cursos por competências, modalidade, categoria e ano. Além disso, foram filtrados o total geral de inscritos, concludentes e aproveitamento, também por ano, modalidade e competência. Por fim, também foram destacadas as dez capacitações com maior quantidade de inscritos e as dez capacitações com maior quantidade de turmas. Todos os dados coletados dessas planilhas foram transformados em gráficos para melhor visualização.

Esta metodologia permitiu não apenas uma análise detalhada do processo de elaboração e implementação do PDC, mas também permitiu a avaliação do impacto dessa política pública na qualidade dos serviços oferecidos pela Prefeitura de Fortaleza.

É relevante mencionar a importância das disciplinas de estatística aplicada à gestão de políticas públicas, métodos de pesquisa e análise quantitativa, indicadores de políticas públicas e metodologias em avaliação de políticas públicas, ministradas pelo professor Júlio Romero, e a disciplina de instrumentos de planejamento e gestão pública ministrada pelo professor Breno Aloísio. O conhecimento adquirido nessas disciplinas foi fundamental para a construção dos gráficos e tabelas utilizados neste trabalho.

3. O MODELO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

O modelo de administração pública burocrático, baseado nos princípios de Max Weber foi estabelecido no século XIX, e amplamente adotado pela administração dos Estados liberais ainda não-democráticos e pelo Estado liberal-democrático. No século XX, foi adotado pelo Estado de Bem-Estar Social advindo das ideias keynesianas, desempenhando papel de produtor de serviços públicos e de regulador e protetor da economia nacional, se espalhando por muitos setores de atuação estatal (FIGUEIREDO, 2001).

No entanto, o modelo de administração burocrático apresentava limitações, levando em conta sua rigidez hierárquica, lentidão na tomada de decisões e falta de foco nos resultados. Para a administração pública, essas características dificultaram a reação à crescente complexidade dos desafios da sociedade contemporânea, que demandam respostas rápidas e flexíveis, além de uma abordagem orientada para resultados. Mudanças significativas nas sociedades modernas, como o avanço da tecnologia, a globalização, a diversidade crescente, o aumento da participação cidadã e controle social das políticas públicas foram desafios para o modelo burocrático (BRESSER-PERREIRA, 1996).

Com o surgimento de novos atores no cenário nacional e internacional, o "tamanho da máquina burocrática" passou a ser visto por neoliberais e neoconservadores como um obstáculo à capacidade do Estado de responder às demandas. A crise econômica que se alastrou pelos países capitalistas ocidentais durante a década de 70 e 80 resultou em uma crise do modelo keynesiano e burocrático e a busca por uma reforma no modelo administrativo do Estado entrou em pauta (CEPIK; CANABARRO; POSSAMAI, 2010).

Nos anos 90, a construção de um novo modelo de Estado tinha como inspiração as ideias disseminadas no campo da administração privada, que já haviam se espalhado pela Europa e levaram os países a incluir um novo princípio ao rol dos já existentes, o da eficiência. Os países precisavam enfrentar a economia internacional que se encontrava num contexto de globalização, dessa forma, deveriam assumir novas formas de planejamento econômico, político e social, também conciliando o mercado com o processo democrático, procurando combater as desigualdades. O desafio de criar uma cara nova para o Estado demandava pensar um novo modelo de desenvolvimento, onde as relações entre o público e o privado buscassem atender as demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Tendo em vista esse contexto, o modelo de administração pública gerencial surge como uma alternativa ao defasado modelo burocrático, baseando-se em princípios como eficiência, eficácia, descentralização, flexibilidade, autonomia e foco em resultados, também estimulando a inovação e a busca por novas estratégias de administração.

Para Kaul (1997), na década de 90, a adoção do modelo administrativo gerencial resultou em visíveis inovações na estrutura organizacional e no sistema de governo, com objetivo de entregar maior eficiência, responsividade e flexibilidade nos serviços públicos. Esse movimento foi influenciado pela combinação entre crises econômicas e as constantes mudanças geopolíticas provindas da globalização, que acabava por reduzir os recursos dos governos. Por ser um modelo que valoriza a gestão por resultados, ou seja, a definição de metas claras e mensuráveis, além do estabelecimento de mecanismos de avaliação e controle das ações, influenciou novas estratégias de gestão com o objetivo de entregar bons resultados independentemente do baixo nível de recursos.

Segundo Bresser-Pereira (1996), a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial de administração pública representa uma busca por um modelo de gestão mais eficiente, eficaz, transparente e que valorize a participação cidadã na tomada de decisões.

De acordo com Lane (2000), o novo modelo gerencial serviu para instrumentalizar políticas e ações da Nova Direita e conservadorismo dos anos 80, e do neoliberalismo dos anos 90. Deste modo, as primeiras práticas do novo modelo de administração pública gerencial foram iniciadas no Reino Unido durante o governo de Margaret Thatcher, também tendo influência nos governos da Austrália e Nova Zelândia. O novo modelo foi implantado nos Estados Unidos durante o governo de Bill Clinton, por meio da National Performance Review de 1993, também sendo adotado pelos países escandinavos e da Europa continental por volta do mesmo período.

Na América Latina, essas práticas foram aplicadas com menor ou maior intensidade, tendo percorrido a administração pública através de programas de ajuste estrutural promovidos pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional em resposta a crise dos anos 80, além de reformas focada na redução do aparelho estatal e na reforma do serviço público (CEPIK; CANABARRO; POSSAMAI, 2010).

A partir de 1995 a administração pública assumiu um caráter crescentemente gerencial, na medida que o critério da eficiência se tornou decisivo, tudo isso devido ao grande crescimento do Estado na área social desde o retorno à democracia, para fazer jus às grandes demandas. As reformas gerenciais vinham ocorrendo em países desenvolvidos e eram influenciadas por fatores como a transição do Estado liberal para o democrático, o aumento do tamanho do Estado e a globalização que aumentava a competição entre os Estados-Nação e obrigava as organizações a tornarem-se mais eficientes (BRESSER-PEREIRA, 1996).

3.1. O papel da capacitação profissional para a implementação de um modelo de administração gerencial

No ano de 1985, o então presidente José Sarney trouxe a proposta de uma reforma

administrativa para atender às demandas de reestruturação do Estado, cuja estrutura burocrática na época se encontrava desarticulada, desestimulada e não conseguia atender às necessidades sociais. Além disso, era visível a exaustão dos modelos tradicionais de planejamento, coordenação e administração da coisa pública. A Administração Federal do período necessitava de reformas, pois o Governo Federal passava por um acentuado processo de concentração, dirigismo e centralismo. Essa proposta de reformulação encabeçava como principais diretrizes a racionalização dos gastos públicos, a formulação de novas políticas de recursos humanos e a racionalização da estrutura da Administração Federal (SOUZA, 2002).

A reconstrução do Estado, tinha como principal ponto a busca de um novo modelo de Administração que priorizasse os princípios da eficiência, eficácia e efetividade. Fernando Henrique Cardoso tentou alcançar isso por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (COSTA, 2000).

Em 1995, é publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, resultado de trabalho elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, que foi aprovado em 21 de setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado e pelo Presidente da República. Para Fernando Henrique, o sucesso na transformação do Estado brasileiro dependeria do cumprimento das diretrizes estabelecidas no Plano, que buscam iniciar uma ampla reforma do aparelho estatal (VISENTINI, 2006).

Segundo Silva (2001), ao apresentar o plano, Fernando Henrique Cardoso se propõe a adotar uma administração gerencial baseada em conceitos modernos de administração e eficiência, com uma gestão descentralizada e voltada para os resultados, sempre buscando alcançar o cidadão, pois este é considerado o cliente dos serviços prestados pelo Estado.

A proposta de uma reforma de Estado com o objetivo de alcançar altos níveis de racionalidade e eficiência é lançada num contexto de superação da crise econômica e consolidação da democracia no país. Nesse sentido, é elaborada a Proposta de Emenda Constitucional nº 173/95, com o intuito de aperfeiçoar os dispositivos constitucionais da administração pública, essa proposta resultou na Emenda Constitucional nº 19/98, que modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades (SILVA, 2001).

Ao disciplinar a administração pública, a Constituição Federal discorre sobre os servidores públicos nos artigos 39, 40 e 41, e estabeleceu regras gerais sobre a administração pública nos artigos 37 e 38. O artigo 37 da Constituição Federal estabelece que a administração pública de qualquer dos poderes da União deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O princípio da eficiência foi incluído por

intermédio da Emenda Constitucional nº 19/98 (SILVA, 2001).

A eficiência pode ser considerada segundo Morais (2009) como a capacidade de aptidão para obter um determinado efeito, pressupondo a realização das atribuições com máxima rapidez e prontidão, com perfeita qualidade e de forma proficiente, sendo compreendida tanto de forma qualitativa como quantitativa, além de unir os atributos da racionalização, produtividade, economicidade e celeridade (SILVA, 2001).

Para Souza (2002), as mudanças que foram propostas focam na descentralização, flexibilização organizacional, relações mais democráticas entre o Estado e a sociedade civil e a implantação de um modelo competitivo de ações estatais no qual torna-se possível aumentar a efetividade das políticas públicas, além da valorização do servidor e empregado público por meio de políticas destinadas ao desenvolvimento profissional. Isso presume uma mudança de estrutura na máquina administrativa, adotando estratégias e tecnologias de gestão necessárias para os desafios contemporâneos, transformando o modelo burocrático, buscando essa reconstrução do aparato estatal. Uma administração pública alinhada com a flexibilização e horizontalização da gestão pública na busca por resultados, aumentando a autonomia de decisão dos gestores de políticas públicas, avaliando resultados e provendo respostas para as mudanças na sociedade e economia, eram para o Brasil, uma experiência transformadora.

Conforme Souza (2002), nenhum sistema gerencial prospera sem o desenvolvimento de pessoas por meio de uma formação de alta qualidade. No complexo mundo das organizações onde é necessário prestar um serviço de qualidade, torna-se importante ampliar conhecimentos específicos nas áreas de atuação dos colaboradores e suas atividades realizadas no dia a dia.

Almeida, Brauer e Pinheiro Junior (2007) consideram o cenário delimitado por alto nível de competitividade como o principal fator que diferencia as organizações, e que para se diferenciarem, as organizações devem buscar um maior fortalecimento de suas estruturas. Para eles, o processo de capacitação influencia os indivíduos, pois aqueles que buscam se capacitar conseguem melhores resultados profissionais, refletindo em suas carreiras e no aumento do nível de conhecimento institucional.

Crozier (1998) crê que uma formação de excelência deve ser aliada a uma estratégia de mudança, pesquisa de alto nível em políticas públicas e novas experiências de preparação e avaliação de políticas públicas. Ao abordarmos Pantoja, Camões e Bergue (2010), os autores definem a capacitação como o desejo das organizações de desenvolver sua estrutura organizacional e funcional, ou seja, alcançar seus objetivos, necessidades e as metas estabelecidas em seu planejamento, com o intuito de melhorar seu desempenho.

Almeida, Brauer e Pinheiro Junior (2007) sugerem que o processo de capacitação deve

exigir que a organização faça um diálogo de suas demandas atuais e futuras para auxiliar na busca de seus objetivos, para então, elaborar um projeto de capacitação que contribua para o desenvolvimento individual e institucional. O mapeamento prévio das ações, como demandas e competências atuais que precisam ser melhoradas é uma das partes mais importantes do processo de capacitação.

Desse modo, a capacitação deve ser um processo contínuo que acompanha as necessidades que a organização possui e irá possuir com o passar do tempo, considerando as mudanças que são necessárias, e a adição de novas competências que surgem no contexto de transformação das organizações, e para seu pleno funcionamento, a capacitação deve estar atrelada a um planejamento. Além disso, a falta de capacitação leva a dificuldade de acompanhar as necessidades organizacionais (ALMEIDA; BRAUER; PINHEIRO JUNIOR, 2007).

De acordo com Ranzini e Bryan (2017), a capacitação e formação de servidores públicos é um tema que vem ganhando exponencial expressividade devido a necessidade de modernização, e de maneira parecida, para Apugliese (2010), a modernização que se busca implementar no serviço público, exige servidores com maior qualificação profissional, e para que isso ocorra, se faz necessário um projeto de capacitação contínua dos servidores.

Buscando essa modernização e capacitação de seus servidores, estados e municípios passaram a formular e implementar políticas de capacitação em instituições de diferentes formatos: universidades, escolas de governo e centros de treinamento (FERREIRA, 2018).

3.2. Escolas de governo e políticas de desenvolvimento de pessoal no contexto da administração gerencial

Para Souza (2002), todo o enfoque na capacitação administrativa realizadas no Brasil faz parte de um processo que surgiu nos anos 1940. Nesse período foi fundada a Fundação Getúlio Vargas, que por meio de uma parceria com a Organização das Nações Unidas para atender a demanda por profissionais qualificados na área pública no país, fundou em 15 de abril de 1952 a Escola Brasileira de Administração Pública como a primeira escola de administração pública do Brasil e da América Latina.

Ainda na década de 1940, foi fundado em Brasília o Instituto Rio Branco, a mais antiga escola de governo do país, que tem o objetivo de formar o corpo diplomático brasileiro que são selecionados por meio de concurso público. Entre a década de 60 e 70, o Brasil e a América Latina viviam um processo de consolidação do modelo administrativo que primava pela expansão do Estado na vida social. Nesse período, marcado pela ideologia de competência racional e dominado pela tecnocracia, a máquina do Estado teria que se adequar às

modernizações que estavam ligadas ao desenvolvimento, dando destaque para a responsabilidade das organizações de provocar mudanças positivas na sociedade (SOUZA, 2002). Essas mudanças acarretaram a incorporação de novos campos teóricos na administração pública, elaboração de políticas, análise de custo-benefício e a criação de escolas voltadas para a capacitação do seu quadro de administradores públicos.

Esses movimentos de reforma e criação de escolas se estendiam ao mesmo tempo por toda a América Latina, como por exemplo, na Argentina, onde em 1973, durante o governo Perón, é fundado o Instituto Nacional de Administración Pública, com o objetivo de capacitar agentes do setor público. Em 1983 ao assumir o governo, Raúl Alfonsín, iniciou uma reforma administrativa para capacitar o Estado e responder às demandas que surgiam durante o processo de democratização. Essa reforma tinha como objetivo aumentar a eficiência e a eficácia do serviço público, melhorar a transparência e o controle social das políticas públicas, para isso, o governo de Alfonsín criou, em 1984, o Cuerpo de Administradores Gubernamentales (SOUZA, 2002).

Para Souza (2002), durante o governo Sarney e FHC, o governo buscava valorizar a função pública, renovar seus quadros, avaliar o desempenho de seus servidores mediante a instituição dos planos de carreira que abrangiam recrutamento e seleção por mérito, além de executar permanentemente programas de capacitação de recursos humanos.

Para Pacheco (2002), o papel das escolas de governo evoluiu no contexto das reformas gerenciais do setor público, tendo inspiração nos modelos franceses e alemães de escola de governo e com o objetivo de capacitar o atual quadro de servidores públicos e formar novos profissionais do setor público que se engajem na superação do modelo burocrático.

Todo esse processo foi o pontapé para a criação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, criados pelo decreto nº 93.277 de 1986, que tinham como objetivo planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Federal, instituindo um quadro de funcionários qualificados e compromissados com a democratização do sistema administrativo brasileiro e as novidades do processo de reformulação do Estado brasileiro (SOUZA, 2002)..

Ambas as escolas eram ligadas a FUNCEP, Fundação Centro de Formação do Servidor Público, criada pela Lei nº 6.871 de 1980, que tinha como meta aprimorar, formar e treinar os servidores públicos buscando sua valorização, além de promover estudos e pesquisas para a formulação de políticas públicas.

Segundo Souza (2002), a ENAP foi inspirada pela École Nationale d'Administration,

da França, que forma a elite administrativa do Estado francês, investindo em carreiras específicas de especialistas em políticas públicas. Os valores presentes nesse programa deixam claro que os atores da administração pública devem desenvolver habilidades, técnicas e competências que os permitam articular, arbitrar e negociar demandas sociais e políticas.

Em 2006, o Decreto nº 5.707, de 23 de Fevereiro instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que foi posteriormente revogado em 2019, por meio do Decreto nº 9.991, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que também regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais), quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Essa política tem como objetivo, estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento entre todos os órgãos da Administração Pública Federal, alinhando as necessidades de desenvolvimento dos servidores com o objetivo de cada órgão e entidade (BRASIL, 2019).

O PNDP instituiu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que é um instrumento de planejamento do desenvolvimento de servidores, fundando na gestão por competências, que estabelece diretrizes para o melhor monitoramento e eficiência para realização das ações de desenvolvimento (BRASIL, 2019). A profissionalização da burocracia é um dos pontos principais da administração gerencial, principalmente os atuantes no núcleo estratégico, formulação, supervisão e regulamentação das políticas públicas. Um quadro funcional de gestores tecnicamente preparados, com competência de negociação e responsabilidade quanto ao sistema político é necessário para substituir os tecnocratas do antigo e defasado modelo burocrático.

A qualificação de servidores públicos é fundamental para garantir a eficiência e a eficácia do Estado no atendimento às necessidades da sociedade. No contexto da reforma gerencial brasileira, a qualificação é um elemento-chave para a melhoria da gestão pública.

4. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DE FORTALEZA

Na cidade de Fortaleza, a Prefeitura tem se empenhado, desde 2013, em instituir uma política robusta de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos. Esse esforço tem sido motivado pela intenção de melhorar a eficiência do serviço público e valorizar a profissionalização dos funcionários municipais (NOGUEIRA, 2017). Esse trabalho se propõe a examinar a política de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos na cidade de Fortaleza, iniciada em 2013.

Com vista a destacar as informações relevante para a análise dos resultados e discussão que será realizada no capítulo 5, abordaremos nessa seção a trajetória da formação e consolidação da Escola de Governo de Fortaleza, o marco legal que sustenta as iniciativas de capacitação e o ciclo das políticas que orienta a implementação, execução e avaliação das ações de capacitação do município. O objetivo dessa seção é entender como a política foi projetada, implementada e opera na prática, de maneira a orientar a compreensão das políticas de capacitação em Fortaleza e tirar lições para futuras iniciativas de capacitação no setor público.

4.1. Institucionalização da Escola de Governo de Fortaleza e da Política de Desenvolvimento e Capacitação

Em 2013, a Prefeitura de Fortaleza, por meio do Decreto nº 13.212 de 06 de setembro, alterou o Estatuto dos Servidores Públicos Municipais, elevando o Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IMPARH) ao status de Escola de Governo do Município. Desde então, a Escola de Governo se tornou um importante pilar da política municipal de desenvolvimento e capacitação de servidores. A seguir, apresentamos uma imagem atual da referida Escola.

Figura 1 - Entrada principal à Escola de Governo



Fonte: Escola de Governo de Fortaleza (2021)

Situada nas instalações do Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a Escola de Governo de Fortaleza dispõe de uma estrutura que inclui uma sala destinada à equipe técnica, oito salas de aula e dois laboratórios de informática, distribuídos ao longo de dois andares. Adicionalmente, um prédio anexo abriga mais duas salas de aula. Em termos de acessibilidade, o prédio principal é equipado com dois banheiros femininos, dois masculinos e um adaptado para pessoas com deficiência.²

² Ressalta-se que o prédio principal não possui facilidades como elevadores ou rampas para adequada acessibilidade de cadeirantes ou pessoas com mobilidade reduzida.

Figura 2 - Sala de aula

Fonte: Escola de Governo de Fortaleza (2021)

Figura 3 - Sala de informática

Fonte: Escola de Governo de Fortaleza (2021)

A Escola de Governo de Fortaleza é composta por vários setores fundamentais para o presente estudo. Entre eles, destacam-se a Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de

Servidores, a Gerência de Capacitação Corporativa e Gestão e a Gerência de Capacitação Setorial, todas essenciais para a efetiva implementação e monitoramento dos programas de capacitação. Além disso, a Escola conta com o suporte de Assistentes Técnico Administrativos, Técnicos Administrativos e Bolsistas, cujo trabalho é crucial para o bom funcionamento das atividades. Importante ressaltar que o horário de atendimento e funcionamento da escola é de segunda a sexta, das 8h às 12h e das 13h às 17h. A seguir, é possível visualizar a sala a equipe técnica.

Figura 4 - Sala da equipe técnica



Fonte: Escola de Governo de Fortaleza (2021)

Já em 2014, a Lei nº 10.248 de 27 de agosto, instituiu a política de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da administração pública municipal direta e indireta. Essa lei propõe uma gestão por competências, dividindo-as em gerais, gerenciais e específicas, cada uma com seu respectivo foco e objetivos. A gestão por competências é uma estratégia amplamente aceita na literatura de gestão pública, visto que busca alinhar as habilidades e conhecimentos dos servidores com as necessidades da instituição (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

De acordo com a Lei nº 10.248, a capacitação é vista como um processo contínuo de aprendizado que contribui para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do

desenvolvimento individual dos servidores e empregados. O desenvolvimento é um processo contínuo destinado a ampliar os conhecimentos, habilidades e capacidades dos servidores, visando aprimorar seu desempenho funcional, pessoal e na carreira (FORTALEZA, 2014a).

A política de desenvolvimento e capacitação adota uma abordagem baseada em competências, implementando ações de capacitação que visam ao desenvolvimento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho funcional dos servidores, buscando alcançar os objetivos institucionais. As competências são categorizadas como gerais, gerenciais e específicas. As competências gerais, conforme definido pela lei, visam ao desenvolvimento dos servidores nas áreas de gestão, planejamento, orçamento e finanças, competências essas que são necessárias a todos os servidores e empregados públicos do município de Fortaleza (FORTALEZA, 2014a).

As ações de capacitação classificadas como competências gerenciais focam no desenvolvimento de competências do servidor e empregado para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção. As competências específicas, por outro lado, são voltadas para o desenvolvimento de competências necessárias para as funções específicas de cada órgão ou entidade setorial (FORTALEZA, 2014a).

A lei também estabelece as diretrizes da política de desenvolvimento e capacitação dos servidores, incluindo a promoção de ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais dos servidores; e a elaboração, divulgação, promoção e execução de um programa anual de desenvolvimento e capacitação, que abrange as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas (FORTALEZA, 2014a).

Para implementar efetivamente a referida política, é necessária a participação de todos os órgãos da prefeitura, especialmente a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), e o Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IMPARH). Cabe aos órgãos municipais em geral identificar as necessidades de ações de desenvolvimento para a elaboração do Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC), promover e coordenar a implementação de ações voltadas ao desenvolvimento de competências setoriais para atingir os objetivos setoriais e submeter à SEPOG os relatórios de execução e avaliação de resultados e eficácia das ações de capacitação (FORTALEZA, 2014a).

Segundo a lei, a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) tem um papel central para a implementação da política, assumindo as seguintes responsabilidades:

- a) Coordenar a concepção e monitorar a implementação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC);
- b) Estabelecer e gerir o sistema de gestão por competências;
- c) Fomentar o crescimento das competências gerais e gerenciais do servidor e do empregado público;
- d) Incentivar o desenvolvimento das competências gerais e gerenciais do servidor e do empregado público;
- e) Avaliar e

acompanhar a eficácia das ações de desenvolvimento e capacitação do servidor; f) Propagar a política de desenvolvimento e capacitação; g) Regular os instrumentos da política de desenvolvimento e capacitação (FORTALEZA, 2014).

O IMPARH, por sua vez, é responsável pela execução do Plano Anual de Desenvolvimento e Capacitação, de acordo com a Lei Complementar nº 0194 de 2014, que criou a Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores (DIFAP), vinculada a Escola de Governo IMPARH (FORTALEZA, 2014b).

4.2. Planejamento, eixos de competência e público-alvo do PDC

De acordo com as diretrizes da Lei nº 10.248, é anualmente elaborado o Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC). Este plano tem como objetivo principal promover a valorização dos servidores e empregados públicos municipais de Fortaleza através do seu desenvolvimento pessoal e profissional, buscando continuamente adequar as competências destes profissionais aos objetivos dos órgãos municipais e ao aprimoramento da eficiência e qualidade dos serviços públicos prestados à população. O planejamento das ações de capacitação é orientado para suprir a lacuna existente entre as competências individuais e as expectativas do planejamento institucional (FORTALEZA, 2022).

As informações utilizadas para esse planejamento são provenientes do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), um questionário digital aplicado anualmente. O LNC tem como objetivo identificar a discrepância de desempenho e as carências que indicam as necessidades de capacitação a serem tratadas, bem como principais habilidades e conhecimentos considerados como requeridos para um bom desempenho, servindo como referência para o PDC anual. O LNC aborda duas áreas: atitudinais, focadas em habilidades comportamentais para um bom ambiente de trabalho, e técnicas, que dizem respeito aos conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para a execução das atividades, gerando melhores resultados (FORTALEZA, 2022).

O Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Municipais de Fortaleza, por meio das ações de capacitação, atende três eixos de competências: gerais, gerenciais e específicas, também identificadas pelo LNC, em conjunto com os órgãos da Prefeitura Municipal e às coordenadorias da SEPOG.

As competências gerais são exigidas de todos os servidores e empregados públicos da Prefeitura Municipal de Fortaleza, com o objetivo de fortalecer a rede de serviços corporativos. Esse eixo, desenvolvido pela SEPOG, é subdividido da seguinte maneira: Programa de Ambientação para Novos Servidores da PMF; Formação Básica; Formação Profissional; Programa de Acolhimento no Serviço Público (FORTALEZA, 2022).

O Programa de Ambientação para Novos Servidores da PMF oferece formação da cidadania corporativa aos novos servidores, apresentando as políticas e normas da PMF, os direitos do servidor e alinhando-os aos valores organizacionais da Prefeitura. A Formação Básica promove educação continuada para que o servidor tenha uma base curricular mínima para a realização de suas atividades diárias. A Formação Profissional oferece cursos nas áreas de planejamento, orçamento, gestão de pessoas, modernização administrativa, jurídica, aquisições corporativas, patrimônio e tecnologia da informação. O Programa de Acolhimento no Serviço Público é voltado para servidores e empregados públicos que atendem ao público, buscando disseminar o modelo de gestão voltado para o acolhimento ao cidadão (FORTALEZA, 2022).

As competências gerenciais, desenvolvidas pela SEPOG, são voltadas para o exercício das funções de liderança e são abordadas pelo Programa de Liderança Estratégica e pelo Programa de Liderança Tática e Operacional. O Programa de Liderança Estratégica prepara gestores para enfrentar os desafios da gestão pública e o Programa de Liderança Tática e Operacional foca no desenvolvimento das atividades de gestão, sendo um pré-requisito para atuar nas funções de supervisão, assessoramento e direção (FORTALEZA, 2022).

Por fim, as competências específicas são programas de capacitação voltados para o desempenho de atividades de acordo com os princípios e estratégias da área de atuação de cada órgão ou setor. Neste eixo, cabe aos próprios órgãos e setores identificarem as necessidades de capacitação e solicitar o processo de capacitação à SEPOG. Eles recebem apoio tanto do IMPARH quanto da SEPOG, através da Coordenadoria de Gestão Estratégica de Pessoas, na execução de alguns cursos específicos solicitados pelos órgãos.

4.3. Processos de capacitação no PDC: abordagens internas, externas e in company

O Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC) contempla programas de capacitação conduzidos por instrutores tanto internos quanto externos, disponibilizados em modalidades presenciais e online, por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Essas ações de capacitação são categorizadas em três tipos: internas, externas e in company.

As capacitações internas são compostas por cursos solicitados pelos órgãos municipais e conduzidos pela Escola de Governo e seus instrutores. O servidor e empregado público pode se informar quanto as oportunidades de capacitação através do Portal do Servidor, site da Prefeitura Municipal de Fortaleza, e-mail, elos de capacitação e canais de divulgação da SEPOG e Escola de Governo. Caso o servidor ou empregado se enquadre no público-alvo do

curso, deverá solicitar anuência juntamente à sua chefia imediata e proceder com sua inscrição por meio de um formulário.

Por outro lado, as capacitações externas são realizadas e certificadas por outras instituições, sejam elas privadas ou públicas, nacionais ou locais. A inscrição nessas capacitações também requer anuência da chefia imediata do servidor ou empregado. Para capacitações que necessitam de pagamento, deve ser precedido de formalização e termo de compromisso por meio do sistema Capacitafor3 (FORTALEZA, 2022).

As capacitações in company, por fim, são projetadas para um grupo específico de participantes e realizadas por empresas e instituições privadas que atendem aos requisitos de concentração. Geralmente, essas capacitações são solicitadas pelos órgãos à SEPOG, que então planeja e estrutura o processo de realização do evento com base na proposta da empresa contratada, acompanhando o trâmite desde a realização até o pagamento.

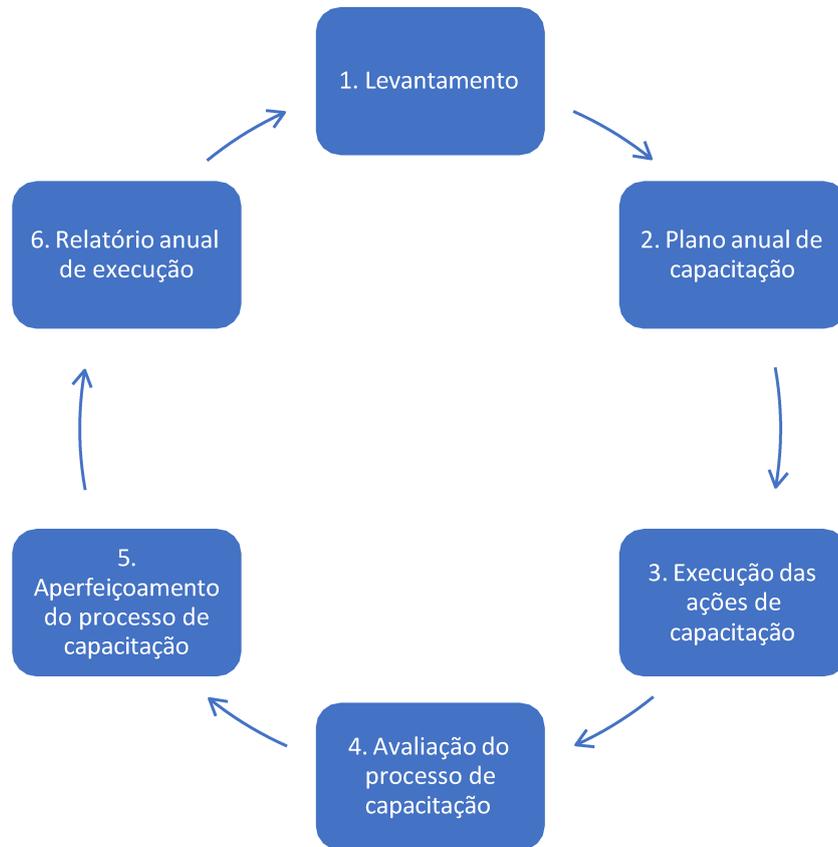
A solicitação de realização de ações de capacitação é feita via Capacitafor, um sistema de gerenciamento de dados que controla a situação dos órgãos em relação às ações de capacitação. O sistema facilita a identificação de demandas, o controle de recursos financeiros, a quantidade de participantes, custos, período de realização dos eventos e outras funcionalidades. O Capacitafor também permite a análise de indicadores e a emissão de relatórios, favorecendo um acompanhamento contínuo que contribui para a melhoria do Plano de Desenvolvimento e Capacitação."

O monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC) são conduzidos com base nos indicadores e metas estabelecidos no ciclo anual de capacitação. Informações adicionais são obtidas através da avaliação de reação, conduzida pela Escola de Governo ao final de cada programa de capacitação. De acordo com a política de desenvolvimento e capacitação do município, estes dados devem ser utilizados para introduzir alterações e aperfeiçoamentos em ações que demandem ajustes (FORTALEZA, 2022).

Para que a política de desenvolvimento e capacitação seja planejada a partir dos resultados, essas avaliações são encaminhadas à Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) para análise, mais especificamente para a Coordenadoria de Gestão Estratégica de Pessoas. Além disso, são enviados para o instrutor correspondente do curso, visando realçar os aspectos positivos e apontar os aspectos que necessitam de melhorias. A avaliação e análise desses resultados constituem a base para a formulação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação do ano subsequente.

³ O acesso ao Capacitafor é feito através do sistema Guardião da Prefeitura Municipal de Fortaleza (<http://sistemas.sepog.fortaleza.ce.gov.br/guardiao/index.aspx>)

Figura 5 - Etapas do processo de capacitação



Fonte: Dados do Plano de Desenvolvimento e Execução (2022). Elaboração própria (2023)

4.4. Instrumentos e processo de implementação de capacitações segundo o PDC

Nesta seção, explicaremos as questões orçamentárias, a utilização de um banco de instrutores internos e externos, e os processos operacionais de capacitação, destacando o uso de recursos provenientes da contrapartida paga pelas entidades que operam os empréstimos consignados junto à prefeitura para suportar as demandas de capacitação. Além disso, detalhamos a organização e remuneração dos instrutores internos e externos, bem como os processos operacionais que sustentam a realização de um evento de capacitação, desde o planejamento estratégico até a avaliação e pagamento de instrutores.

Acreditamos que essa abordagem seja importante para destacar como se torna possível uma ação de capacitação realizada segundo a política municipal, como foco nos recursos e processo utilizados. As informações sobre os recursos financeiros, os instrutores e o processo de um evento de capacitação, juntamente com a legislação e normas que regem a capacitação de servidores em Fortaleza, são fundamentais para compreender a implementação e gestão do Plano de Desenvolvimento e Capacitação.

Os recursos financeiros destinados ao suporte das demandas de capacitação no contexto

do Plano de Desenvolvimento e Capacitação (PDC) são oriundos da contrapartida paga por entidades que operam empréstimos consignados junto à prefeitura. Este mecanismo é legalmente respaldado pelo Decreto nº 13.294, de 14 de janeiro de 2014, que regulamenta a consignação em folha de pagamento dos servidores públicos municipais ativos, inativos e pensionistas. Especificamente, o capítulo IV deste decreto determina que os valores provenientes destas operações sejam revertidos em ações de capacitação para os servidores públicos municipais.

O banco de instrutores internos é regulamentado pelo Decreto nº 13.645"A", de 19 de agosto de 2015, considerando a valorização profissional dos servidores e empregados públicos municipais. Este decreto reconhece que a Prefeitura Municipal de Fortaleza possui servidores qualificados, com conhecimentos, experiência profissional e formação acadêmica aptos a compartilhar seus conhecimentos com os demais servidores.

A atuação como instrutor é considerada uma docência eventual nos cursos de capacitação, podendo ser desempenhada por servidores e empregados públicos sem prejuízo das atividades normais de seus cargos, funções ou empregos. A Lei nº 10.248, de 27 de agosto de 2014, estabelece um incentivo à instrutoria, com o valor fixado por hora/aula, variando de acordo com o nível de escolaridade do instrutor.

Por outro lado, o banco de instrutores externos é regulamentado pelo Decreto nº 13.692, de 11 de novembro de 2015, que autoriza o credenciamento de Instrutores e Colaboradores Externos para os eventos de capacitação. O público em geral pode se candidatar para atuar nas capacitações oferecidas pela Escola de Governo, com a responsabilidade de ministrar aulas, realizar atividades pedagógicas e elaborar material didático. Os colaboradores internos, que auxiliam no planejamento, coordenação e realização das aulas, também são contemplados pelo Decreto nº 13.692.

O processo de realização de um evento de capacitação envolve várias etapas. Inicialmente, é realizado o planejamento estratégico, que leva em consideração as informações obtidas por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação junto aos órgãos, as ações estabelecidas no PDC, e o Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários, que é gerado a partir do orçamento previsto para a execução do PDC (FORTALEZA, 2023).

A execução da capacitação se inicia com a solicitação de ações de capacitação pelos órgãos da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) por meio da ferramenta Capacitafor. As etapas de execução e planejamento operacional são de responsabilidade do Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IMPARH), através da Escola de Governo, e

seguem a seguinte ordem: contratação de recursos humanos; reunião de alinhamento e planejamento do conteúdo programático; análise e correção ortográfica do material do instrutor; análise da disponibilidade de infraestrutura; divulgação dos eventos; confirmação de inscrição; cadastro dos participantes; confecção da pasta de acompanhamento do curso; e execução do evento (FORTALEZA, 2023).

Após a fase de execução, inicia-se a fase de finalização, que envolve a criação do relatório de execução, o envio deste relatório para a Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), o envio do feedback do evento para o órgão demandante e instrutores envolvidos na capacitação, a emissão de certificados e os processos de pagamento de instrutoria. Estes processos de pagamento seguem procedimentos específicos, tanto para instrutores internos quanto para instrutores e colaboradores externos, e envolvem uma série de etapas e documentos necessários para a sua execução (FORTALEZA, 2023).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

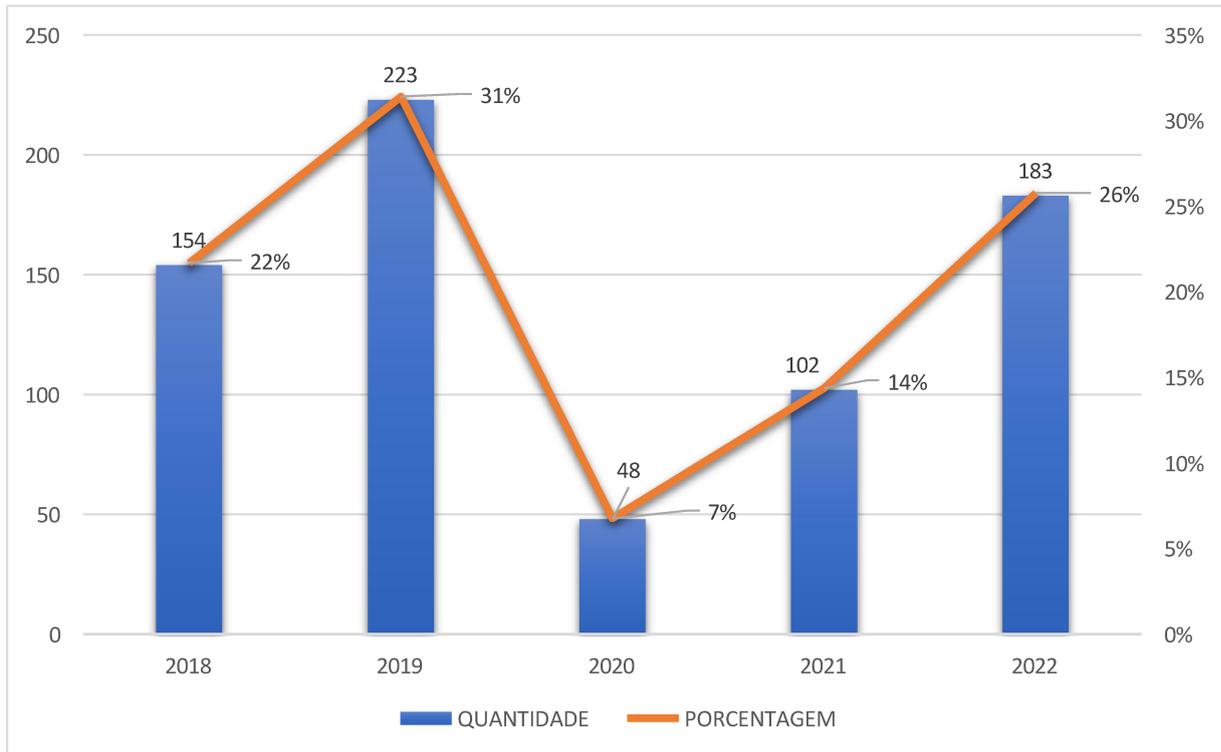
O Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos de Fortaleza segue a linha traçada por Almeida, Brauer e Pinheiro Junior (2007), ao incluir em seu escopo, a análise das demandas atuais e futuras, necessárias para atingir os objetivos da Prefeitura Municipal de Fortaleza, sendo o mapeamento prévio das ações, uma das partes mais importantes do processo de capacitação. Além disso, o processo contínuo de formação proposto pela Política de Desenvolvimento e Capacitação, é importante para acompanhar as necessidades da Prefeitura Municipal atualmente e no futuro, considerando as mudanças necessárias e a adição de novas competências que surgem no contexto de transformação da administração pública.

Deste modo, no período compreendido entre 2018 e 2022, a Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores, subordinada à Escola de Governo, conduziu um total de 710 eventos de capacitação. A distribuição destes eventos ao longo dos anos revela uma trajetória marcada por variações significativas, reflexo da adaptação a circunstâncias externas.

Em 2018, a Escola de Governo contabilizou 154 eventos de capacitação, número que cresceu para 223 no ano seguinte, 2019. Este crescimento na oferta de eventos de capacitação foi abruptamente interrompido em 2020, quando a emergência global de saúde pública causada pela pandemia de COVID-19 impôs restrições às atividades presenciais. Como resultado, o total de eventos de capacitação caiu para 48 naquele ano, a maioria dos quais realizada antes do início da pandemia ou adaptada para o formato online.

Em 2021, ainda sob as restrições da pandemia, a Escola de Governo conseguiu expandir sua oferta de eventos de capacitação para 102, mais que o dobro do total realizado no ano anterior, mas ainda aquém dos números pré-pandêmicos. Seguindo essa evolução, em 2022, o número de capacitações realizadas mostrou uma recuperação expressiva, alcançando o total de 183 eventos.

A análise dos dados quantitativos sinaliza certa capacidade de resiliência e adaptação da Escola de Governo e da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores às mudanças no contexto externo. A tendência de crescimento na oferta de eventos de capacitação, interrompida pela Pandemia, parece ter sido retomada em 2022, embora seja necessário um monitoramento contínuo para confirmar se esta tendência se mantém nos próximos anos. No gráfico abaixo, é possível ver a distribuição dos eventos de capacitação por ano, dos anos de 2018 a 2022.

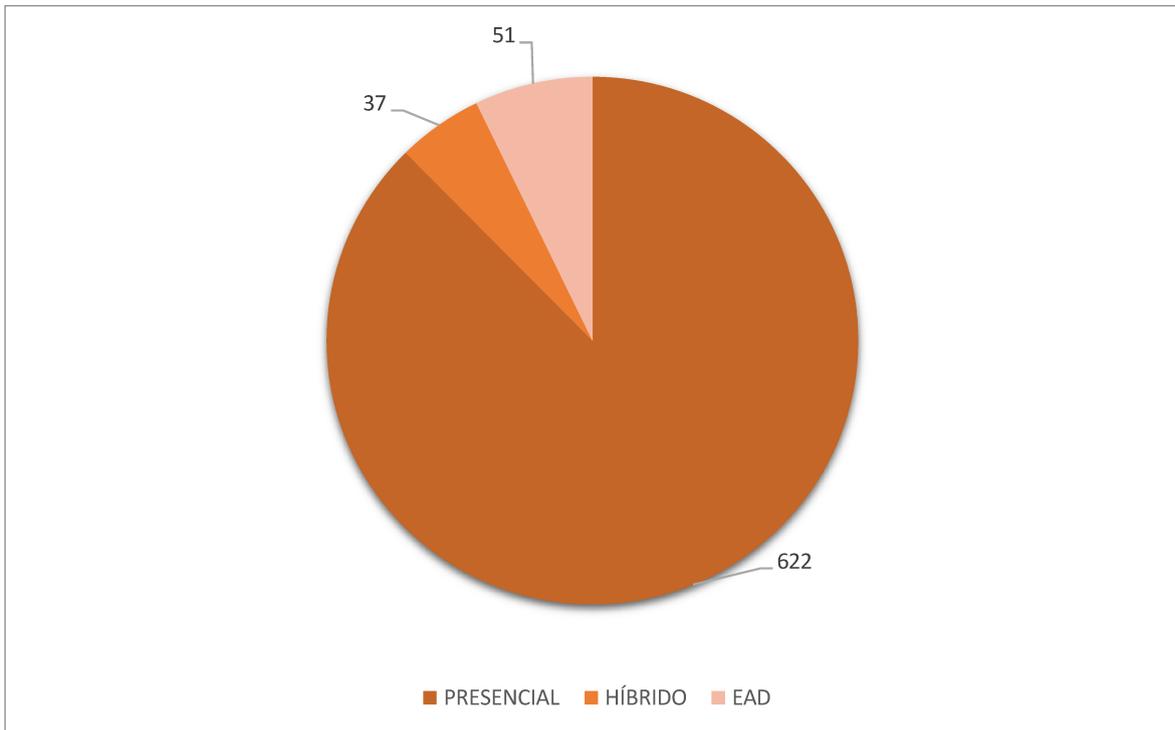
Gráfico 1 – Capacitações realizadas pela Escola de Governo por ano (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

A distribuição dos 710 eventos de capacitação conduzidos pela Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores, da Escola de Governo, entre 2018 e 2022, segundo o formato de realização, oferece uma visão adicional sobre as estratégias de capacitação adotadas pela referida Escola.

Do total de eventos, a vasta maioria, 622, foi realizada presencialmente, refletindo a tradição e a preferência por este formato de capacitação. Por outro lado, 51 eventos foram conduzidos em formato de Educação a Distância (EaD), por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem. Esta modalidade, embora minoritária, mostrou-se como uma alternativa importante, principalmente em contextos como o da pandemia de COVID-19, que restringiu as atividades presenciais.

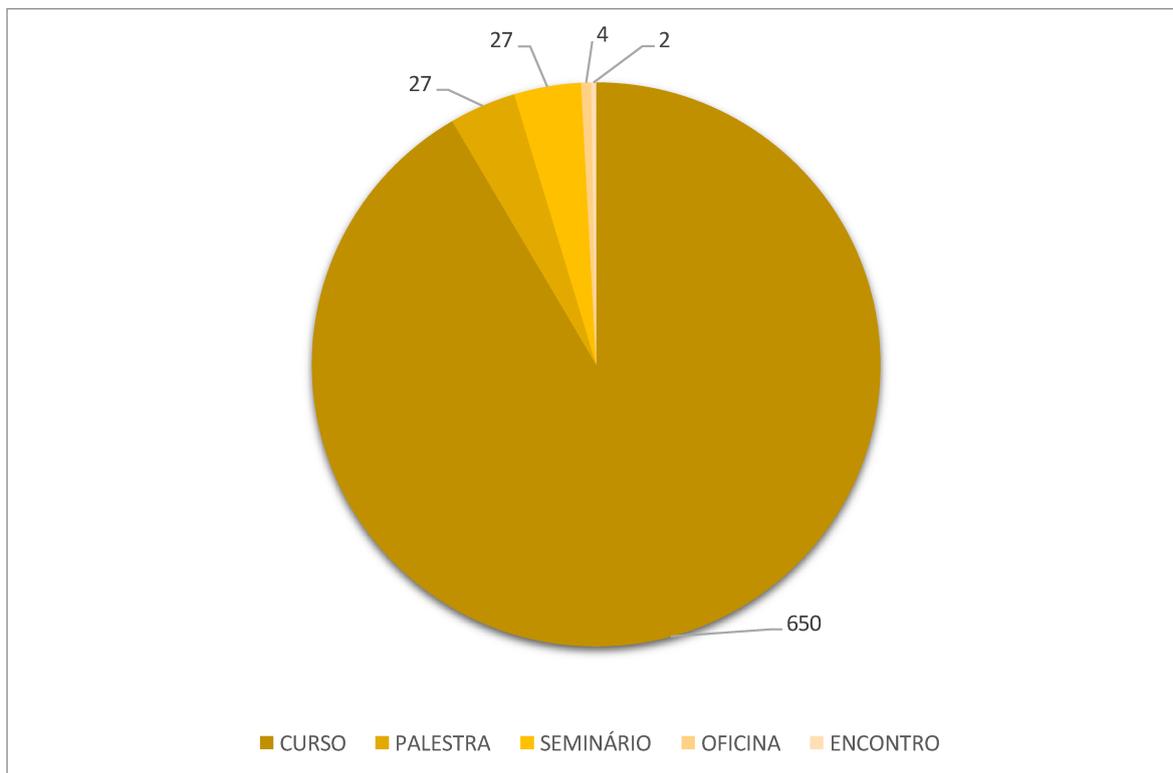
Além disso, a Escola de Governo realizou 37 eventos de capacitação em formato híbrido, combinando etapas presenciais e online. Esta modalidade representa uma estratégia de ensino flexível que pode otimizar a aprendizagem dos servidores, combinando os benefícios dos formatos presencial e a distância. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação realizadas no período do estudo por modalidade.

Gráfico 2 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por modalidade (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

O perfil de distribuição dos formatos de capacitação reflete a diversidade de estratégias adotadas pela Escola de Governo para atender às necessidades variadas de capacitação dos servidores. A tendência de aumento da oferta de eventos de capacitação observada em 2022, conforme discutido anteriormente, pode implicar em mudanças nesta distribuição nos próximos anos, com possíveis aumentos na proporção de eventos EaD e híbridos. Entretanto, são necessárias pesquisas futuras para confirmar esta hipótese, sendo interessante, por ora, analisar os formatos das capacitações realizadas.

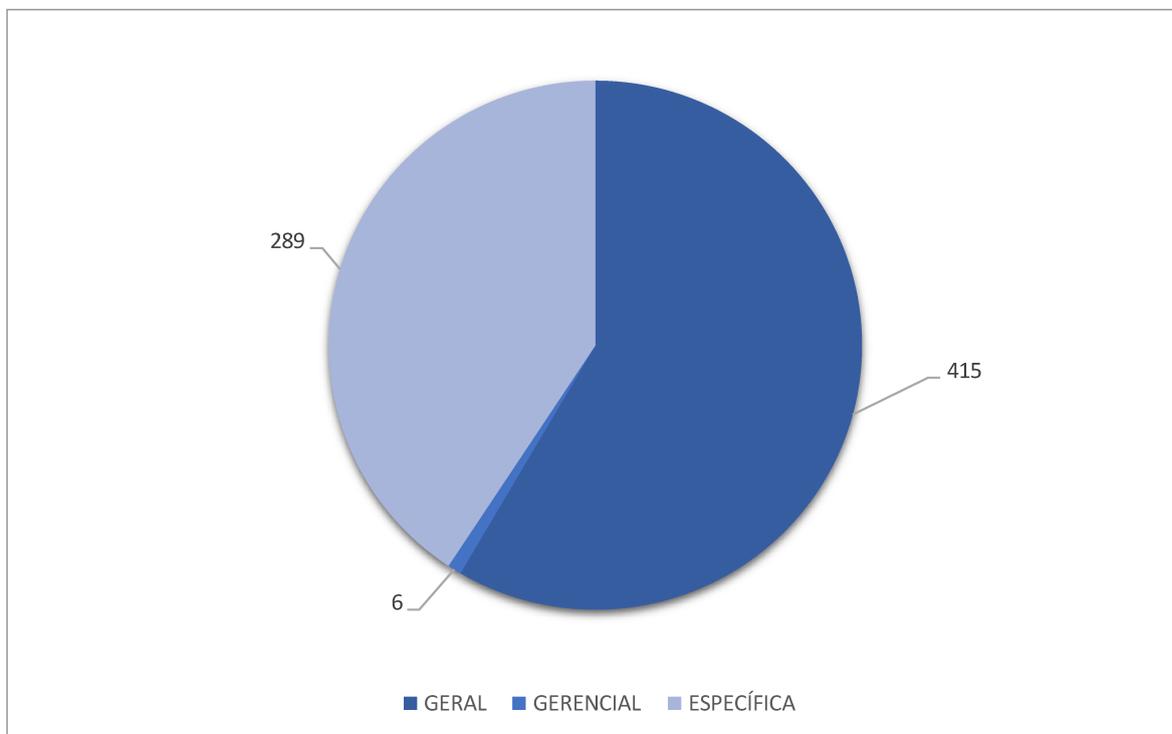
Na análise dos tipos de eventos formativos realizados, identificou-se uma predominância significativa de cursos, com um total de 650 ocorrências no período avaliado. Seguem-se as palestras e seminários, cada um com 27 realizações. Adicionalmente, foram organizadas 4 oficinas e 2 encontros. Essa classificação reflete a diversidade de formatos de capacitação empregados pela Escola de Governo para atender às necessidades variadas de capacitação dos servidores. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação realizadas no período do estudo por categoria.

Gráfico 3 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por categoria (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

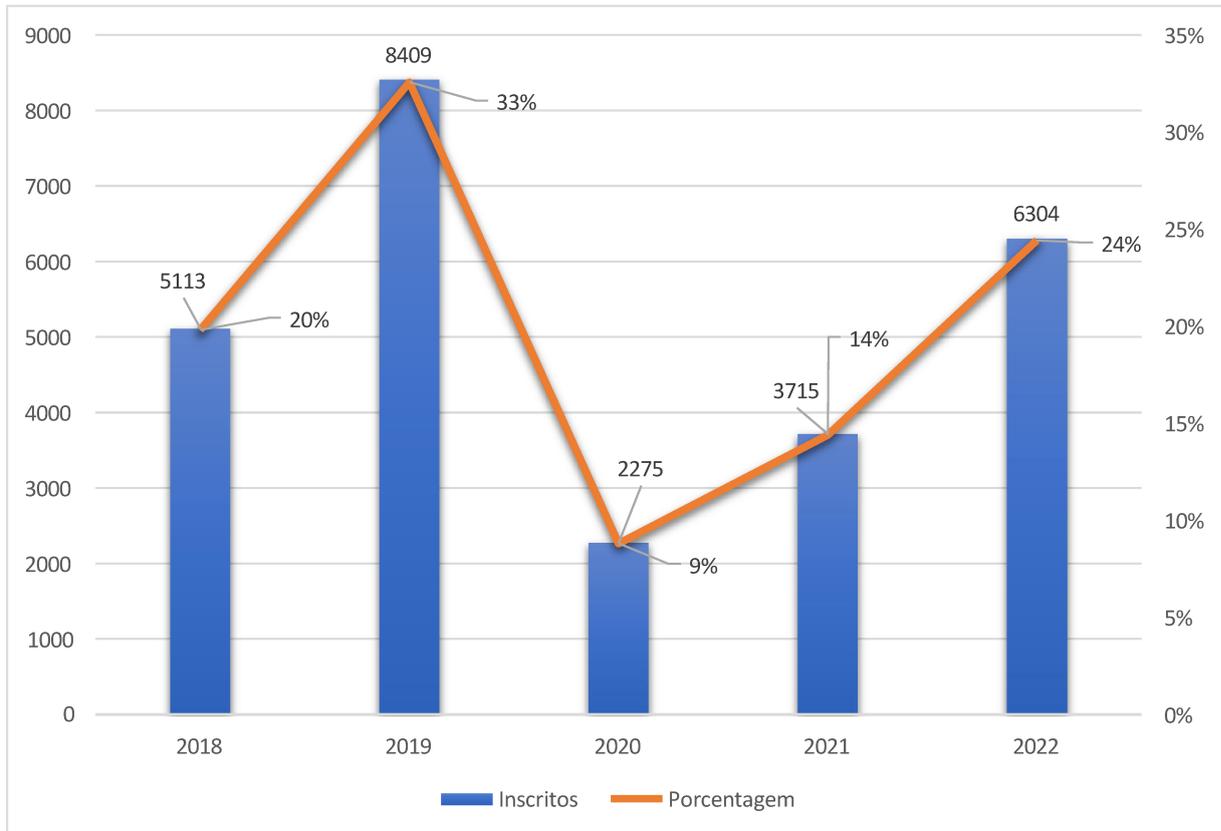
Quanto às competências abordadas nos eventos de capacitação, houve uma expressiva concentração em competências gerais, com 415 eventos direcionados para essa categoria. Além disso, foram realizados 289 eventos com foco em competências específicas, o que reflete a preocupação da Escola em aprimorar habilidades profissionais particulares dos servidores. Contudo, notou-se um menor número de eventos voltados para competências gerenciais, com apenas 6 ocorrências. Essa distribuição indica as áreas de ênfase na formação dos servidores, assim como possíveis lacunas que podem ser alvo de futuras ações de capacitação. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação realizadas no período do estudo por competência.

Gráfico 4 - Capacitações realizadas pela Escola de Governo por competência (2018-2022)



Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

A análise dos dados permitiu perceber um incremento anual na quantidade de inscritos em eventos de capacitação promovidos pela Escola de Governo, demonstrando certa resiliência frente aos impactos ocasionados pela pandemia na área educacional. No período de 2018 a 2022, o número total de inscrições alcançou a marca de 25.816 participantes. Dessas inscrições, 18.958 resultaram em conclusões bem-sucedidas dos eventos, levando a uma taxa de aprovação de 73%. Este resultado aponta no sentido de uma eficácia dos eventos de capacitação na promoção do desenvolvimento profissional dos servidores, bem como evidencia áreas potenciais para melhoria na retenção e conclusão dos participantes. No gráfico abaixo, é possível ver a distribuição do número de inscritos nos eventos de capacitação por ano, dos anos de 2018 a 2022.

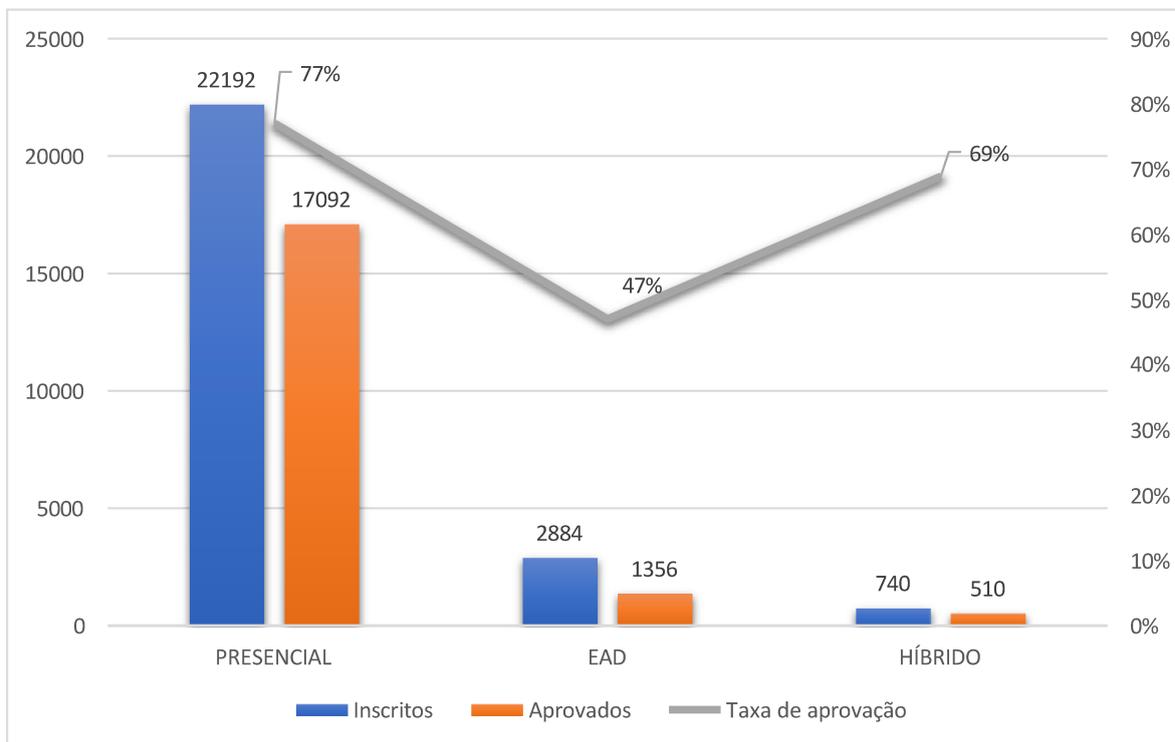
Gráfico 5 – Número de inscritos nos eventos da Escola de Governo por ano (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

A Educação à Distância (EaD), embora já estivesse presente nas atividades da Escola de Governo desde seu início, adquiriu maior relevância durante a Pandemia. O cenário de restrições impostas à educação presencial fez do ambiente virtual uma ferramenta indispensável para a continuidade dos programas de desenvolvimento e capacitação. Como observado por Cordeiro (2020), a despeito dos desafios e limitações, as atividades online desempenham um papel crucial para atenuar os impactos negativos decorrentes da falta de aulas presenciais.

Entretanto, é importante considerar o fenômeno da evasão nos cursos à distância. De acordo com Oliveira, Oesterreich e Almeida (2018), a taxa média de evasão em cursos EaD no Brasil é de 26,3%, sendo que 85% dessas evasões ocorrem logo no início do curso. Este fenômeno é evidenciado ao compararmos as taxas de aprovação por modalidade na Escola de Governo. Enquanto a modalidade presencial apresenta uma taxa de aprovação de 77%, a modalidade EaD apresenta uma taxa de 69%. Tal observação ressalta a necessidade de ações estratégicas para melhorar a retenção e o sucesso dos alunos em cursos à distância. No gráfico abaixo, é possível ver a distribuição do número de aprovados e taxa de aprovação dos inscritos nos eventos de capacitação por ano, dos anos de 2018 a 2022, divididos por modalidade.

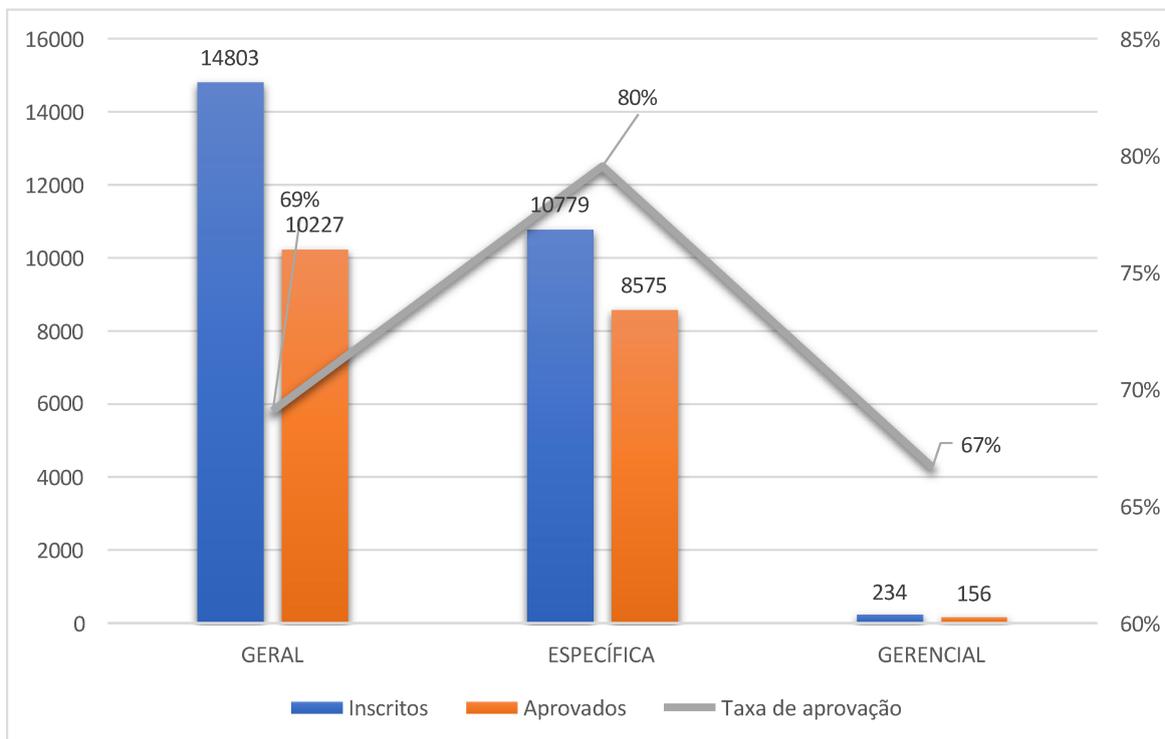
Gráfico 6 - Taxa de aprovação dos inscritos nos eventos da Escola de Governo por modalidade (2018-2022)



Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

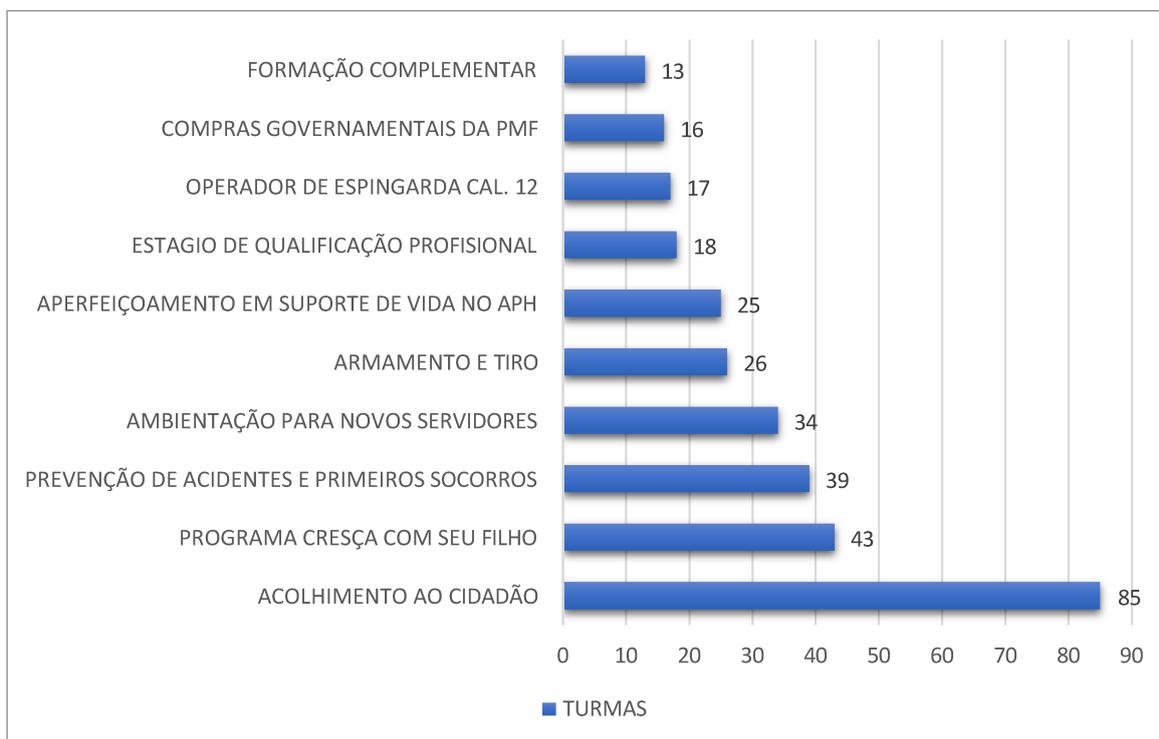
Ao analisar a taxa de aprovação em relação às competências, notamos que a competência específica apresenta a taxa de aprovação mais elevada. Isso pode ser atribuído ao fato de que essas capacitações são normalmente direcionadas para um órgão específico, que frequentemente seleciona os servidores que devem participar da ação. A natureza direcionada destas capacitações pode criar um ambiente mais focado, o que pode contribuir para a maior taxa de aprovação observada. No gráfico abaixo, é possível ver a distribuição do número de aprovados e taxa de aprovação dos inscritos nos eventos de capacitação por ano, dos anos de 2018 a 2022, divididos por competências.

Gráfico 7 - Taxa de aprovação dos inscritos nos eventos da Escola de Governo por competência (2018-2022)



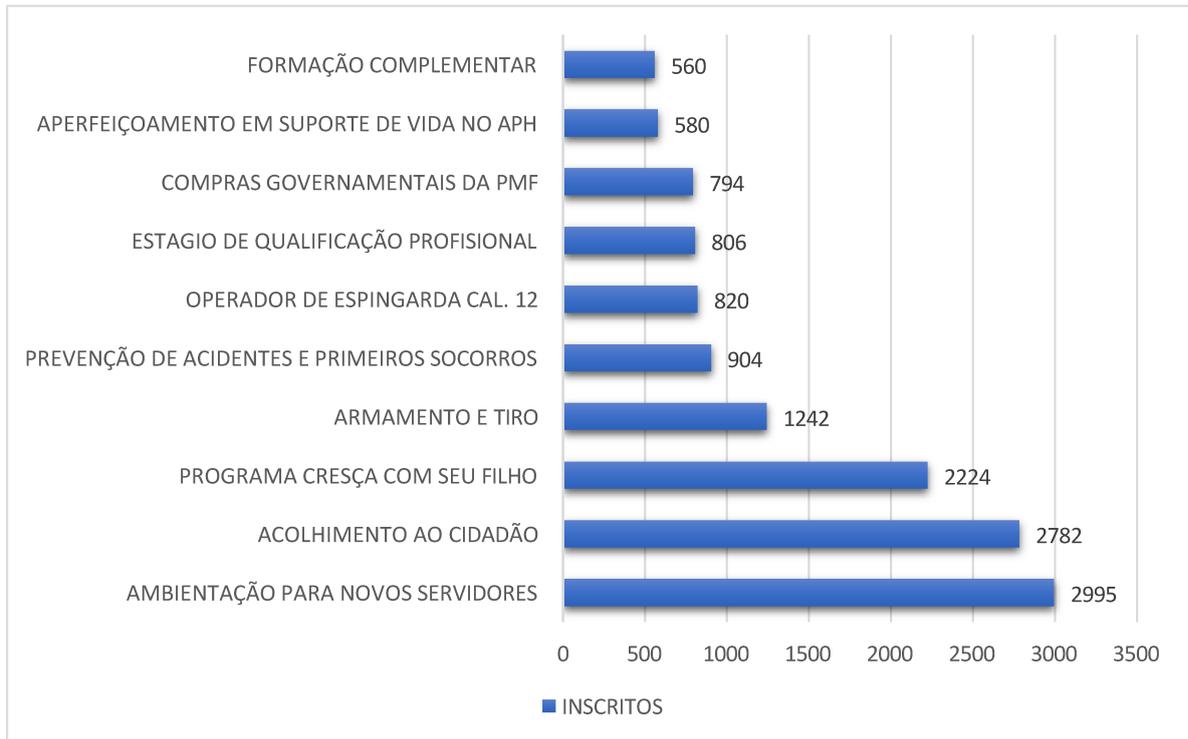
Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

Além disso, a análise do gráfico anterior permite destacar que, embora as capacitações de competência específica representem um menor número de eventos, elas constituem uma parcela significativa do total de inscritos. Esta observação pode ser explicada pelo fato de que tais capacitações tendem a ter um maior número de turmas. Assim, mesmo com menos eventos, a presença de múltiplas turmas potencializa o total de inscritos, ressaltando a relevância dessas capacitações no contexto geral da Escola de Governo. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação com mais turmas durante o período estudado.

Gráfico 8 – Eventos de capacitação da Escola de Governo com mais turmas (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

Com base na análise das dez ações de capacitação com maior quantidade de turmas, é notável que, à exceção da ‘Ambientação para Novos Servidores’, todas as demais são de competência específica. Esta observação demonstra claramente o impacto considerável que as capacitações de competência específica têm na atração de inscritos. Por consequência, apesar de serem menos numerosas em termos de eventos, tais ações de capacitação desempenham um papel crucial no engajamento dos servidores, evidenciando a relevância das competências específicas no contexto da formação contínua promovida pela Escola de Governo. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação com mais inscritos durante o período estudado.

Gráfico 9 - Eventos de capacitação da Escola de Governo com mais inscritos (2018-2022)

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

Segue a exposição dos objetivos das iniciativas de capacitação que acumularam a maior quantidade de turmas e inscritos, fornecendo detalhes adicionais sobre suas competências correspondentes e os órgãos direcionados:

Tabela 1 - Ações de capacitação com maior número de turmas e inscritos

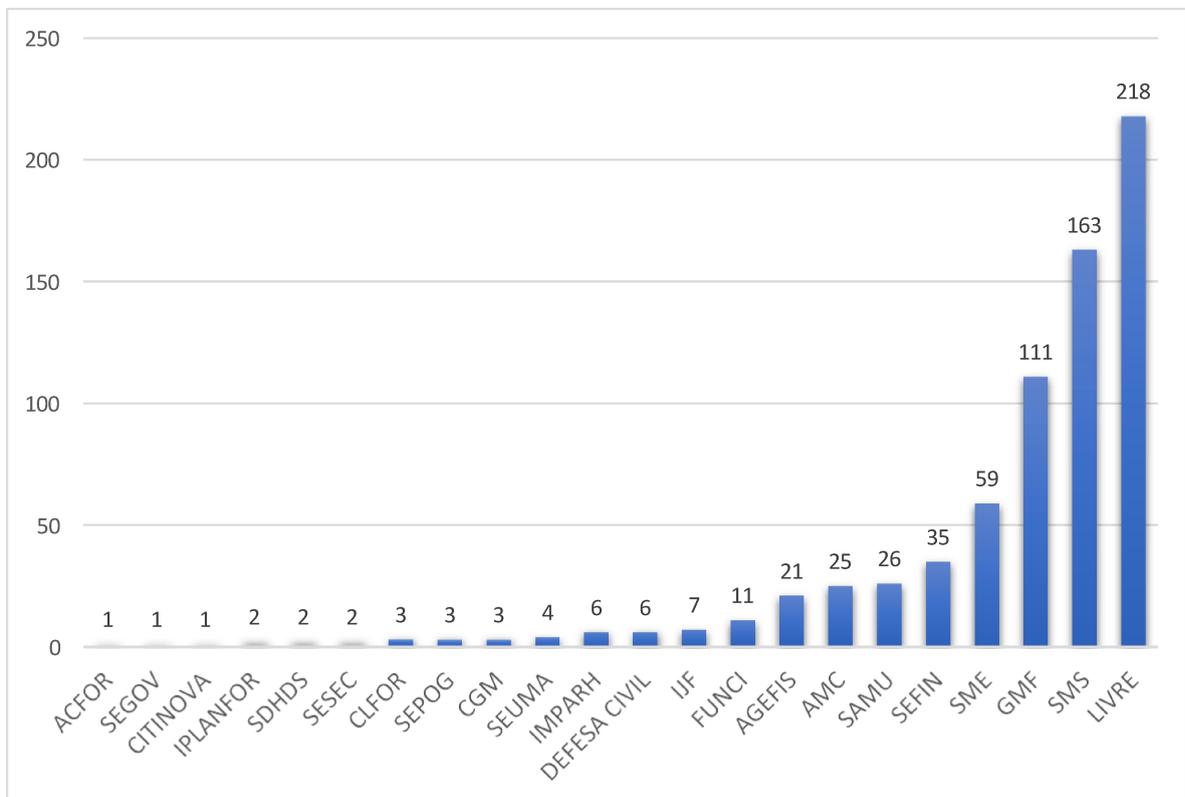
Ação de Capacitação	Competência	Órgão	Objetivo
Formação Complementar	Específica	GMF	Requalificação dos servidores para uso e manuseio tático de armamento durante patrulhas e abordagens.
Compras Governamentais	Específica	SME	Aprofundar os conhecimentos sobre Planejamento financeiro escolar e prestação de contas.
Operador de Espingarda Cal. 12	Específica	GMF	Qualificação dos servidores para uso e manuseio tático de espingardas calibre 12 durante patrulhas e abordagens.
Estágio de Qualificação Profissional	Específica	GMF	Qualificação dos servidores para uso e manuseio tático de armamento durante patrulhas e abordagens.
Aperfeiçoamento em Suporte de Vida no APH	Específica	SAMU	Qualificar profissionais de atendimento das urgências clínicas.

Armamento e Tiro	Específica	GMF	Capacitação dos servidores para uso e manuseio tático de armamento durante patrulhas e abordagens.
Ambientação para Novos Servidores	Geral	Todos os órgãos	Acolher os novos servidores para um melhor entendimento do funcionamento da Prefeitura de Fortaleza e sua atividade funcional.
Prevenção de Acidentes e Primeiros Socorros	Específica	SME	Capacitação para os profissionais da educação em prevenção de acidentes e primeiros nas instituições de ensino.
Programa Cresça com Seu Filho	Específica	SMS	Incrementar e aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades dos visitantes e supervisores da SMS.
Acolhimento ao Cidadão	Específica	SMS	Disseminar a excelência na prestação de serviços com foco nos servidores que realizam atendimento direto ao usuário nos Postos de Saúde.

Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

Considerando essas informações, podemos considerar que os órgãos presentes no quadro acima, representam grande parte da quantidade de ações de capacitação realizadas pela Escola de Governo. O gráfico a seguir representa numericamente os quantitativos de eventos de capacitação por órgão durante o período estudado.

Gráfico 10 – Número de eventos de capacitações por órgão (2018-2022)



Fonte: Dados da Escola de Governo. Elaboração própria (2023)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a Política de Desenvolvimento e Capacitação do Servidor Público de Fortaleza, por meio do Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos e da atuação da Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Escola de Governo do município.

As análises nesse estudo foram voltadas a descrever o processo de elaboração da política, sua estrutura de planejamento e execução, utilizando-se dos documentos oficiais da prefeitura, como leis, decretos, ementas, e o próprio Plano de Desenvolvimento e Capacitação. Além disso, foram usadas para a análise dos dados, os relatórios de execução dos eventos de capacitação da Escola de Governo.

É possível observar por meio deste estudo, o foco da Prefeitura Municipal na análise das demandas atuais e futuras da administração pública municipal, incluindo como importante objeto de sua Política de Desenvolvimento e Capacitação, o mapeamento prévio das ações de capacitação, por meio do Levantamento de Necessidades de Capacitação e do Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos. Além do foco em planejamento, nota-se também a importância do processo contínuo de capacitação, acompanhando as necessidades da administração pública municipal.

Ao considerarmos as informações obtidas nesse estudo, podemos chegar à conclusão de que as capacitações e inscrições nas ações de capacitação vem aumentando ano após ano, mesmo sofrendo com a chegada da pandemia, o que indica um aumento no interesse dos órgãos e de seus servidores com relação ao desenvolvimento profissional, no entanto, é interessante considerar que o aumento do número de inscritos do ano de 2020 até 2022 pode ser um efeito da pandemia, por ter restringido o fluxo de capacitações oferecidas pela escola, além da participação dos servidores nos eventos de capacitação.

Outro ponto interessante de se observar, é a quantidade de capacitações específicas, também direcionadas a órgãos específicos. Podemos perceber o foco da prefeitura na capacitação dos servidores que atuam em contato direto com a população, como por exemplo os servidores de postos de saúde e agentes de saúde, guardas municipais, professores e profissionais que atuam nas escolas municipais, profissionais do SAMU e servidores da AMC. As capacitações direcionadas a esses órgãos, em sua maioria receberam maior quantidade de inscritos e turmas.

Pode-se observar também a importância e valorização dada aos servidores ingressantes, por meio do Programa de Ambientação para Novos Servidores da Prefeitura, que consiste em promover o acolhimento dos novos servidores e propiciar um melhor entendimento do

funcionamento da Prefeitura de Fortaleza, como também dos princípios que regem sua vida funcional.

Negativamente, é possível perceber uma menor taxa de aprovação nas capacitações em modalidade de ensino a distância, um problema que não atinge apenas a Escola de Governo. Segundo Oliveira, Oesterreich e Almeida (2018), a taxa de evasão média nos cursos à distância no Brasil é de 26,3%, sendo que 85% desses alunos evadem logo no início do curso. Isso pode ser notado ao observarmos as taxas de aprovação por modalidade, onde encontramos baixa taxa de aprovação na modalidade EaD, ao compararmos com a modalidade presencial, que apresenta um quantitativo de 77% de aprovação. Positivamente, é possível perceber uma maior atratividade das atividades presenciais, que mesmo no contexto de pandemia tiveram maiores quantidades de turmas e inscritos.

Pode-se verificar a crescente taxa de adesão dos servidores públicos às capacitações oferecidas, influenciando na modernização que se busca implementar no serviço público, que exige servidores com maior qualificação profissional, e para que isso ocorra, a prefeitura cumpre seu papel em prover um projeto de capacitação contínua de seus servidores.

Diante dessas considerações, a pesquisa cumpriu seu objetivo de analisar a Política de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos de Fortaleza, apresentando o processo de elaboração da política, sua estrutura de planejamento e execução, além de fazer uma análise quantitativa dos dados obtidos por meio dos relatórios de execução de eventos da Escola de Governo e possibilitar o uso dos dados coletados neste estudo em trabalhos futuros sobre desenvolvimento e capacitação de servidores.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** 1997.

APPUGLIESE, Marcilene Maria Enes. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo–Campus Cubatão (IFSP).** 2010.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Proposta de Emenda à Constituição nº 173, de 1995b.** Modifica o capítulo da administração pública, acrescenta normas às disposições constitucionais gerais e estabelece normas de transição. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=169506> . Acesso em: 01 jun. 2023.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf Acesso em: 01 jun. 2023.

_____. **DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006.** INSTITUI A POLÍTICA E AS DIRETRIZES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL, E REGULAMENTA DISPOSITIVOS DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990. Brasília, 2006. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=5707&ano=2006&ato=9f7o3YE50MRpWTa96>. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____. **DECRETO Nº 9.991, DE 28 DE AGOSTO DE 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=9991&ano=2019&ato=554EzaU9keZpWTde3>. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 5 jun. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 01 jun. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e Estado no Brasil. Salvador: **RERE-Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 11, p. 1-65, 2007.

_____, Luiz Carlos. DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA À GERENCIAL. **Revista do Serviço Público**, v. 47, 1996.

_____, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 1999.

_____, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

CEPIK, Marco Aurelio Chaves; CANABARRO, Diego Rafael; POSSAMAI, Ana Júlia. **Do novo gerencialismo público à era da governança digital**. Porto Alegre: WS, 2010. p.[11]-35, 2010.

COELHO, Fernando de Souza; BRITO, Eder dos Santos. **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos**. São Paulo: Oficina Municipal. 2020. Acesso em: 02 jun. 2023.

CORDEIRO, Karolina Maria de Araújo. **O Impacto da Pandemia na Educação: A Utilização da Tecnologia como Ferramenta de Ensino**. 2020.

DA COSTA, Lúcia Cortes. O governo FHC e a reforma do Estado Brasileiro. **Pesquisa & Debate**, v. 11, n. 1 (17), 2000.

DA COSTA, Frederico Lustosa.; COELHO, Fernando de Souza.; DIAS, Thiago Ferreira. Apresentação: Três Décadas de Enap e de Escolas de Governo. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 70, p. 6-14, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i0.4087. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4087>. Acesso em: 6 jul. 2023.

RANZINI, Milena de Senne ; BRYAN, Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017.

DE ALMEIDA, Leonardo Ribeiro; BRAUER, Marcus; JUNIOR, Luiz Pereira Pinheiro. **CAPACITAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: “REVISITANDO” AS PUBLICAÇÕES DAS BASES SPELL E ANPAD SOBRE O TEMA**. 2017.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de administração pública**, v. 36, n. 1, p. 73 a 88-73 a 88, 2002.

DE OLIVEIRA LICÓRIO, Angelina Maria et al. Capacitação de Servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como estratégia de Administração Gerencial. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 17-33, 2015.

FERNANDES, Ciro Campos Christo. Escolas de governo: Conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. **Artigos e Apresentações no Congresso CONSAD**. Brasília, 2015.

FORTALEZA, **DECRETO Nº 13.645"A", DE 19 DE AGOSTO DE 2015**. Institui o Banco de Instrutores Internos do Município de Fortaleza, e dá outras providências. Fortaleza, 2015.

_____, **DECRETO Nº 13.692, DE 11 DE NOVEMBRO DE 2015**. Autoriza O Instituto Municipal de Desenvolvimento de Recursos Humanos (IMPARH) a realizar credenciamento de instrutores e colaboradores externos de eventos de capacitação, extensão e formação, e dá outras providências. Fortaleza, 2015.

_____, **DECRETO Nº 13.212, DE 06 DE SETEMBRO DE 2013**. Altera o art. 1º do Estatuto do Instituto Municipal de Pesquisas, Administração e Recursos Humanos. Fortaleza, 2013.

_____, **INSTRUÇÃO NORMATIVA N. 0002/2022**. Disciplina procedimentos, critérios e orientações a serem observados pelos órgãos e entidades da Administração Pública direta e indireta do Município de Fortaleza quanto à solicitação de capacitação para servidores e empregados públicos municipais. Fortaleza, 2022.

_____, **LEI Nº 10.248, DE 27 DE AGOSTO DE 2014**. Institui a política e as diretrizes de desenvolvimento e capacitação dos servidores e empregados públicos da administração pública municipal e dá outras providências. Fortaleza, 2014.

_____, **LEI Nº 10.132, DE 28 DE NOVEMBRO DE 2013**. DISPÕE SOBRE A CONSIGNAÇÃO EM FOLHA DE PAGAMENTO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DO PODER EXECUTIVO MUNICIPAL. Fortaleza, 2013.

_____, **PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA (2022)**. Fortaleza, 2022. Disponível em: https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/pdf/2022/capacitacao/PDC_2022.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____, **PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA (2021)**. Fortaleza, 2021. Disponível em: https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/capacitacao/planodecapacitao2021_final.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____, **PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA (2020)**. Fortaleza, 2020. Disponível em: https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/capacitacao/PDC_2020_VERSAO_FINAL.pdf. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____, **PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA (2019)**. Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/capacitacao/PlanodeCapacitacaocorrecaoFin alcanaldoservidor.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____, **PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE FORTALEZA (2018)**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://servidor.sepog.fortaleza.ce.gov.br/images/capacitacao/PlanodeCapacitacaocorrecaoFin alcanaldoservidor.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

_____, **PROCESSOS OPERACIONAIS DE CAPACITAÇÃO**. Fortaleza, 2023.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na constituição federal. **Revista de Direito Administrativo**, v. 220, p. 165-177, 2000.

FREITAS, Maria do Carmo Rodrigues; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria. Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GABARDO, Emerson; CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Alvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz. Princípio da eficiência. **Enciclopédia jurídica da PUC-SP: tomo direito administrativo e constitucional**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Effective evaluation**. San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; TENÓRIO, Fernando G. FGV EBAPE 70 anos: uma escola que abriu uma nova época na vida de seus discentes. **Cadernos EBAPE**, v. 20, n. 5, p. 1-4, 2022.

KAUL, Mohan. The new public administration: management innovations in government. **Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice**, v. 17, n. 1, p. 13-26, 1997.

KUMARI, Vijeta.; KUMAR, Rakesh. Management of training and development in public sector. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, v. 8, n. 2, p. 131-133, 2019.

LANE, Jan-Erik. **New public management**. Taylor & Francis US, 2000.

LIMONGI, Paulo César. A reforma gerencial, contexto internacional e política exterior. **Fronteira: revista de iniciação científica em Relações Internacionais**, v. 16, n. 31, p. 71-97, 2017.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **A Reforma Administrativa na Nova República**. 1985.

MARIN, Ângela; NICHELE, Aline Grunewald. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal-PNDP. **ScientiaTec**, v. 7, n. 1, 2020.

MENDES, Vanessa Alcântara Cardoso; SOUZA, Kellcia Rezende. Tecnologias da Informação e Comunicação no Ensino a Distância para a capacitação de servidores públicos. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação**, v. 22, n. 2, p. 442-455, 2020.

MICHALOSKI, Ariel Orlei; DE OLIVEIRA, Jair; DOS SANTOS RAIZER, Ronaldo. Gestão de projetos de capacitação de servidores públicos: uma aplicação do modelo canvas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 1, p. 213-221, 2021.

MORAIS, Janaina Jacolina. Princípio da eficiência na Administração Pública. **ETHOS JUS: revista acadêmica de ciências jurídicas**. Avaré: Faculdade Eduvale de Avaré, v. 3, n. 1, p. 99-105, 2009.

NOGUEIRA, Francisca Sabino. PLANO DE DESENVOLVIMENTO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE FORTALEZA: ESTRATÉGIAS E RESULTADOS EM TEMPOS DE CRISE. **Artigos e Apresentações no Congresso CONSAD**. Brasília, 2017.

OLIVEIRA, Pedro Rodrigues de; OESTERREICH, Silvia Aparecida; ALMEIDA, Vera Luci de. Evasão na pós-graduação a distância: evidências de um estudo no interior do Brasil. **Educação e Pesquisa**, v. 44, 2017.

PACHECO, Regina Silvia. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP—Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

_____. “Escolas de governo: tendências e desafios — a ENAP em perspectiva comparada”. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

PANTOJA, Maria; CAMÕES, Marizaura; BERGUE, Sandro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. 2010.

PECI, Alketa et al. **The new Administrative Reform: What do we know and where are we going?**. 2021.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração pública**, v. 32, n. 5, p. 173 a 199-173 a 199, 1998.

REZENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham?. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, p. 123-142, 2002.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo et al. **Administração gerencial e reforma administrativa no Brasil**. 2001.

FILHO, Antônio Raimundo Cardoso Teixeira et al. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, p. 185-208, 2017.

VISENTINI, Georgine Simões. **Reforma do estado no Brasil (1995-1998): o plano diretor da reforma do aparelho do estado brasileiro**. 2006.