

UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Programa de Pós-Graduação em Administração Pública

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

**PERSPECTIVAS PARA UMA ESCOLA DE GOVERNO NA QUALIFICAÇÃO E
CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE TEÓFILO OTONI.**

Teófilo Ootni

2020

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

**PERSPECTIVAS PARA UMA ESCOLA DE GOVERNO NA QUALIFICAÇÃO E
CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL
DE TEÓFILO OTONI.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Msc. Simão Pereira da Silva
Coorientador: Prof. Msc. Ronan Pereira Capobiango

Teófilo Otoni

2020

Ficha Catalográfica
Preparada pelo Serviço de Biblioteca/UFVJM
Bibliotecário responsável: Baltazar José Filho – CRB-6/2775

R696p

Rodrigues, Ana Maria de Oliveira.

Perspectivas para uma escola de governo na qualificação e capacitação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-MG. / Ana Maria de Oliveira Rodrigues. -- Teófilo Otoni, 2021.

101 p.; il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, 2021.

Orientador: Prof. Prof. Me. Simão Pereira da Silva.

Coorientador: Prof. Me. Ronan Pereira Capobiango.

1. Capacitação. 2. Escolas de governo. 3. Qualificação. 4. Município. I. Rodrigues, Ana Maria de Oliveira. II. Título. III. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

CDD 352.14



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

ANA MARIA DE OLIVEIRA RODRIGUES

PERSPECTIVAS PARA UMA ESCOLA DE GOVERNO NA QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TEÓFILO OTONI-MG

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, **nível de Mestrado**, como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**.

Orientador: **Prof. M. Sc. Simão Pereira da Silva**

Co-orientador: **Prof. M. Sc. Ronan Pereira Capobiango**

Data de aprovação 16/12/2020.

Prof. Dra. Aline Fagundes dos Santos (PPGAP/UFVJM)

Prof. Dr. Renildo Ismael Félix Costa (IFNMG - Instituto Federal do Norte de Minas Gerais)

Prof. Dr. Naldeir dos Santos Vieira (PPGAP/UFVJM)



Documento assinado eletronicamente por **Simão Pereira da Silva, Servidor**, em 17/12/2020, às 16:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Naldeir dos Santos Vieira, Servidor**, em 18/12/2020, às 16:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ronan Pereira Capobiango, Usuário Externo**, em 28/12/2020, às 17:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Fagundes dos Santos, Servidor**, em 15/03/2021, às 16:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renildo Ismael Félix da Costa, Usuário Externo**, em 06/04/2021, às 13:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0246307** e o código CRC **F674D3D8**.

Dedico este trabalho ao
meu filho Lorenzo Oliveira Rodrigues,
minha inspiração e amor da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui o meu reconhecimento e sincero agradecimento a todos que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Ao meu Deus, em primeiro lugar, pela vida, lâmpada para os meus pés e luz para meu caminho.

Aos meus pais, meus irmãos e meus amados sobrinhos pelo respeito, pelas orações e paciência nos momentos difíceis e pelo apoio incondicional nas minhas escolhas.

Ao meu esposo e amigo Marcelo Rodrigues pela paciência nos momentos de ausência e ao meu filho Lorenzo Oliveira Rodrigues a quem dedico este trabalho.

Ao meu querido orientador Prof. Simão Pereira, minha referência de profissional dedicado e humano. Meu agradecimento infinito, pela paciência, pelo respeito e por todas as contribuições para que este trabalho se concluísse com êxito.

Aos professores do PPGAP que contribuíram partilhando de seu conhecimento e incentivando a produção e a pesquisa e em especial ao Prof. Aginaldo Keiti Higuchi, um ser humano sensível e sempre disposto a nos ajudar e ao Prof. Vasconcelos Reis Wakim pelo profissionalismo, respeito e gratidão pela orientação no estágio em docência.

Aos meus amigos discentes do PPGAP nos quais trocamos experiências, alegrias e desesperos: Bethânia, Cinthia, Cristiane, Diego, Deivson, Eliane, José Maria, Joyce, Patrícia e Pedro.

Aos Professores Aline Fagundes dos Santos, Naldeir dos Santos Vieira e Renildo Ismael Félix da Costa, membros da Banca Examinadora, por terem atendido ao convite para desempenhar este papel, dispondo de seu tempo e conhecimento para analisar este trabalho.

Aos meus colegas de trabalho da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni, em especial a minha equipe de trabalho da Central de Tributos, pela compreensão e apoio nos momentos de cansaço e ansiedade.

Aos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni.

A todas as pessoas que contribuíram e que aqui não foram citadas, mas que direta ou indiretamente participaram desta trajetória.

“Não aceito mais as coisas que não posso mudar,
estou mudando as coisas que não posso aceitar”.
(Angela Davis).

RESUMO

O presente estudo tem como propósito analisar as demandas por capacitação e qualificação dos servidores públicos municipais da Prefeitura de Teófilo Otoni que possam ser alcançadas por uma escola de governo. Para tanto, buscou-se inicialmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, referenciar a trajetória da Administração Pública brasileira, em especial, as mudanças introduzidas pela Emenda Constitucional 19/1988 que incluiu junto aos demais princípios, o princípio da eficiência, que passou a nortear os rumos da gestão pública do país, além da obrigatoriedade da União, Estados e Distrito Federal de criar e manter escolas de governo, responsáveis pela formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. Por meio de pesquisa secundária, procurou-se levantar dados das propostas pedagógicas das escolas de governo localizadas no estado de Minas Gerais e do perfil profissional dos servidores/as públicos efetivos da Prefeitura de Teófilo Otoni. Quanto aos dados empíricos da pesquisa aplicou-se questionário a uma amostra estratificada dos servidores efetivos e uma entrevista aos secretários/as municipais de governo. Constatou-se a importância o crescimento das escolas de governo no âmbito nacional e internacional, embora não obrigatórias nos Municípios, mas é justamente nos municípios que estão concentrados 50% dos servidores públicos do país. O perfil dos servidores efetivos municipais é marcado pela predominância de mulheres, com curso superior, sendo 80% delas lotadas nas áreas da Educação e Saúde. Com relação às escolas de governo existentes em Minas Gerais, apresentaram-se limitadas do ponto de vista pedagógico e inseguras do ponto de vista da sustentabilidade e da aferição de resultados pós-capacitação, o que inibe a perspectiva de indução da capacitação do servidor da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni, através destas escolas. Muito embora, as escolas de governo se manifestem interessadas em parcerias e convênios. Nesta pesquisa as principais demandas dos servidores por capacitação e qualificação que se convergem com a percepção dos secretários, estão ligadas às áreas de políticas sociais, de infraestrutura e de desenvolvimento econômico, além do desenvolvimento de habilidades e competências dentro das áreas afins da Administração Pública municipal. Neste contexto, o processo de qualificação e capacitação dos servidores públicos municipais deverá ser planejado conforme as demandas locais, e de acordo com a realidade do serviço público municipal e com a expectativa de serviços ansiados pela população.

Palavras-chave: Capacitação; Escolas de Governo; Qualificação; Município.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the demands for training and qualification of the municipal public servants of the City Hall of Teófilo Otoni that can be reached by a government school. To this end, it was initially sought, by means of a bibliographic search, to reference the trajectory of the Brazilian Public Administration, in particular, the changes introduced by the Constitutional Amendment 19/1988 that introduced along with the other principles, the principle of efficiency, which became guide the direction of public administration in the country, in addition to the obligation of the Union, States and the Federal District to create and maintain government schools, responsible for the formation and improvement of public servants. The secondary research sought to collect data on the pedagogical proposals of the government schools located in the state of Minas Gerais and on the professional profile of the effective public servants of the City Hall of Teófilo Otoni. As for the empirical data of the research, a questionnaire was applied to a stratified sample of the effective civil servants and an interview to the municipal government secretaries. The growth of government schools at the national and international levels was found to be important, although not mandatory in the Municipalities, but it is precisely in the municipalities that 50% of the country's public servants are concentrated. The profile of municipal effective civil servants is marked by the predominance of women, with higher education, 80% of them working in the areas of Education and Health. Regarding the government schools in Minas Gerais, they were limited from the pedagogical point of view and insecure from the point of view of sustainability and the measurement of post-training results, which inhibits the prospect of inducing the training of the City Hall Teófilo Otoni server through these schools. Even though, they are interested in partnerships and covenants. In this research, the main demands of civil servants for training and qualification that converge with the perception of the secretaries are linked to the areas of social policies, infrastructure and economic development, in addition to the development of skills and competences within the related areas of the municipal Public Administration. In this context, the qualification and training process for municipal public servants should be planned according to local demands, and in accordance with the reality of the municipal public service and with the expectation of services sought by the population.

Keywords: Training; Government schools; Qualification; County.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Pirâmide Populacional dos Servidores Ativos.....	52
Gráfico 1 – Grau de Escolaridade	54
Gráfico 2 – O município já realizou ações de capacitação?	54
Gráfico 3 – Formato e modalidade de cursos realizados pelos servidores	55
Gráfico 4 – Fatores que motivaram a participar das capacitações	56
Gráfico 5 – Frequência das capacitações	57
Gráfico 6 – Conhecimento relacionado com as capacitações ofertadas pelos entes federados	57
Gráfico 7– Participantes que realizaram curso por livre iniciativa	58
Gráfico 8 – Capacitação em políticas públicas	60
Gráfico 9 – Temas transversais (modernos) e as demandas por qualificação do servidor público municipal %	62
Gráfico 10 – Os obstáculos que podem dificultar a qualificação do servidor público municipal %	63
Quadro 1 - Classificação dos objetivos organizacionais e individuais	22
Quadro 2 – Categoria da Escala de Likert	46
Quadro 3 – Hipóteses, indicadores e análises	48
Quadro 4: Categorias e subcategorias de análise	49
Quadro 5- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa	50
Quadro 6– Capacitações realizadas pelos servidores por livre iniciativa	58
Quadro 7 – Comentários adicionais sobre capacitação e/ou qualificação do servidor público municipal.....	65
Quadro 8 - Caracterização das Escolas de Governo Pesquisadas.....	71
Quadro 9 - Cursos ofertados pela Escola de Governo de Uberlândia.....	73
Quadro 10- Cursos ofertados pelo Departamento de Escola de Governo de Juiz de Fora	74
Quadro 11- Cursos ofertados pela FDC para a Administração Pública.....	75
Quadro 12- Cursos ofertados pela REAP – MG	76
Quadro 13 – EFESP – Escola de Formação de Servidor Público Municipal de Bom Despacho	77
Quadro 14 – Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Cálculo da amostra estratificada proporcional dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni	44
Tabela 2 – Servidores efetivos por lotação, sexo, idade média e tempo na administração pública municipal	52
Tabela 3 – Grau de Escolaridade dos servidores efetivos	53
Tabela 4 - Necessidade de Capacitação – Percentual de aproveitamento nos cursos que participaram.....	55
Tabela 5– Avaliação % da importância e intensidades das modalidades de capacitação	59
Tabela 6 - Avaliação das áreas específicas e tradicionais da gestão pública %	61
Tabela 7 – Objetivos individuais que podem ser alcançados com capacitação e/ou qualificação %	63

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	14
<i>1.1.1 Objetivo Geral</i>	<i>14</i>
<i>1.1.2 Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
1.2 Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Administração Pública Contemporânea	17
2.2 A Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas	21
<i>2.2.1 A Capacitação e a Qualificação dos servidores públicos</i>	<i>24</i>
<i>2.2.2 Metodologias para a Capacitação e Qualificação do Servidor</i>	<i>28</i>
3. AS ESCOLAS DE GOVERNO NO BRASIL: ORIGENS E CONCEITOS	30
3.1 A importância das Escolas de Governo na formação dos servidores públicos	35
3.2 O Panorama internacional das Escolas de Governo	38
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	41
4.1 A pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios	41
4.2 Coleta dos Dados	42
4.3 Análise e Tratamento de dados	45
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
5.1 Perfil dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni	51
5.2 A percepção dos servidores	53
<i>5.2.1 Caracterização dos respondentes</i>	<i>53</i>
5.3 Dados das entrevistas	65
<i>5.3.1 Categorias Analisadas</i>	<i>66</i>
<i>5.3.1.1 Efetividade das capacitações</i>	<i>66</i>
<i>5.3.1.2 Demanda por qualificação em relação ao plano de governo</i>	<i>67</i>
<i>5.3.1.3 Dificuldades para realização da capacitação</i>	<i>68</i>
<i>5.3.1.4 Áreas priorizadas para capacitação</i>	<i>69</i>
<i>5.3.1.5 Limitações no quadro de pessoal</i>	<i>70</i>
<i>5.3.1.6 Principais habilidades e competências requeridas</i>	<i>70</i>
5.4 Apresentação das Escolas de Governo	71
<i>5.4.1 Escola de Governo de Uberlândia</i>	<i>72</i>
<i>5.4.2 O Departamento de Escola de Governo (DEG) – Juiz de Fora</i>	<i>74</i>

<i>5.4.3 Fundação Dom Cabral – FDC</i>	75
<i>5.4.4 Rede de Escolas de Formação de Agentes Públicos de Minas Gerais – REAP</i>	76
<i>5.4.5 Escola de Formação de Servidor Público Municipal de Bom Despacho – EFESP</i> ...	77
<i>5.4.6 Fundação João Pinheiro – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho</i>	78
5.5 Análise da Conjuntura dos Dados	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES EFETIVOS DA PMTO	92
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS SECRETÁRIO/AS MUNICIPAIS DE GOVERNO DA PMTO	97
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	100

1. INTRODUÇÃO

O modelo burocrático adotado pela Administração Pública Brasileira desde a instauração da república tornou-se obsoleto diante das rápidas mudanças sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas do século passado. Além disso, a crise fiscal do Estado Brasileiro após o colapso *welfare-state* repercutiu em corte de gastos e ampliou a necessidade de aumento na produtividade da administração pública, devido às pressões da sociedade que exigiam dos governantes resultados organizacionais. Esse conjunto fortaleceu as críticas sobre a ineficiência do Estado. (ABRUCIO, 1997).

Dentre outras consequências, o Estado Brasileiro recepcionou o princípio da eficiência a partir da Ementa Constitucional de nº 19 na Constituição Federal de 1988, ao lado dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. O que exigiu uma reflexão sobre a questão do que significaria ser eficiente para o Estado e de que forma os servidores públicos poderiam contribuir com a oferta de serviços públicos que atendessem às demandas dos cidadãos em um novo cenário econômico que reclamava melhor presença do Estado.

Diante disso, uma reforma de Estado foi iniciada na década de 90 com a preocupação de mudança de uma administração pública burocrática, vigente até então, para o que seria um embrião do modelo de administração pública gerencial que se pretendia implantar. Assim, para se conseguir atingir o objetivo proposto foi criado em 1995 o Ministério da Administração Federal e Reforma de Estado (MARE), órgão responsável por desenvolver e disseminar as técnicas do modelo gerencial no Estado Brasileiro. (PACHECO, 2000).

Neste sentido, encontra-se o início dos esforços em substituir uma administração pública classificada como ineficiente, burocrática, com servidores carentes de qualificação e capacitação, por uma administração pública prestadora de bens e serviços de qualidade, participativa e dotada de um servidor público mais habilitado para executar suas funções, com capacidade técnica e melhor preparado para executar suas tarefas.

Ademais, as mudanças econômicas, sociais, nos níveis educacionais e da cidadania corroboram uma cobrança ainda maior por parte da sociedade em relação a uma gestão pública atualizada e identificada com as necessidades atuais dos usuários dos serviços públicos. O que induziu a uma mudança nas políticas de gestão dos serviços públicos, tendo

como ponto de partida a qualificação dos servidores, através das escolas de governo como mecanismo institucional estratégico. (PACHECO, 2002)

As Escolas de Governo são instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, têm a responsabilidade de disseminar conhecimento em gestão pública, estimular o desenvolvimento de competências profissionais em todas as esferas. (PACHECO, 2002).

As Escolas de Governo têm crescido quantitativa e qualitativamente no contexto das mudanças estruturais e gerenciais do setor público brasileiro. Encontram-se instaladas nos três níveis de governo (federal, estadual e municipal) e em poderes distintos (executivo legislativo e judiciário) (ZOUAIN, 2003). Elas assumem um papel relevante na qualificação e na capacitação dos servidores públicos, importantes agentes do Estado Brasileiro como prestador de serviços essenciais à sociedade, entendidos como serviços o produto da atuação governamental entregue à população nas diversas regiões do país, sobretudo naquelas mais carentes da atuação do Estado, como é o caso dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri-MG.

Os Vales do Jequitinhonha e do Mucuri historicamente sintetizam as maiores desigualdades econômicas e sociais do Estado de Minas Gerais. Além disso, a região é caracterizada pela alta dependência da sociedade por políticas públicas que promovam o desenvolvimento econômico e social.

Nestes Vales, a situação da demanda por eficiência dos serviços públicos não é diferente da demanda do restante do país, inclusive em relação ao atendimento público que pode se aperfeiçoar pela qualificação e capacitação continuada dos servidores públicos. Sobretudo, quando se tem as prefeituras, as câmaras legislativas e os demais órgãos que compõem a administração pública direta e indireta dos três níveis de governo e dos três poderes, como os maiores empregadores e geradores de renda locais (IPEA, 2011).

Diante disso, a presente pesquisa tem como cenário o Município de Teófilo Otoni, uma cidade de médio porte, pertencente ao Vale do Mucuri, considerada polo de desenvolvimento dentre os 23 municípios que compõem a região. O objeto deste estudo foi analisar as perspectivas para uma escola de governo na capacitação e qualificação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni (PMTO).

Como a criação das escolas de governo (EG) é um dever imposto à União, aos Estados e ao Distrito Federal pela CF/88 que se estende facultativamente aos municípios, cujas experiências em preparar quadros de pessoal são positivas, e diante do cenário dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri em seu quadro de carências da atuação estatal e de distanciamento

socioeconômico de outras regiões, se torna relevante analisar as perspectivas para uma EG que capacite e qualifique os servidores lotados na PMTO. Assim, buscou-se responder à seguinte pergunta-problema: Quais as demandas por qualificação e capacitação no setor público municipal de Teófilo Otoni que possam ser atendidas por uma escola de governo?

1.1 Objetivos

Os objetivos de uma pesquisa orientam a construção de sua base teórica e o seu alinhamento com os procedimentos metodológicos respectivos.

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar as demandas por capacitação e qualificação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni que possam ser alcançadas por uma escola de governo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o quadro de pessoal efetivo, suas lotações e atribuições nas estruturas administrativas da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni.
- Identificar as demandas por capacitação e qualificação na percepção dos servidores e dos gestores públicos municipais da Prefeitura de Teófilo Otoni.
- Conhecer as informações disponibilizadas (pedagógicas, cursos ofertados, modalidades, prazo de duração) pelas 06 escolas de governo públicas localizadas em Minas Gerais: 03 escolas estaduais e 03 escolas municipais.

1.2 Justificativa

A Mesorregião do Vale do Mucuri localiza-se no nordeste do Estado de Minas Gerais, é constituída por vinte e três municípios, sendo Teófilo Otoni sua cidade polo. Teófilo Otoni acolhe a maior população do Vale do Mucuri, tem maior interação comercial entre os outros municípios da região e entre aqueles que se localizam às margens das rodovias, que cruzam o município. A região é marcada por dificuldades de infra-estrutura, dificuldades

econômicas e sociais, onde estão registradas as menores rendas *per capita* em relação às dez macrorregiões de Minas Gerais, e possuem o maior percentual de analfabetos, com 26,57% de sua população sem saber ler e escrever (PNUD, 2018). É conhecida pela baixa qualidade de vida, apresentando os piores indicadores sociais de Minas Gerais com o Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) médio de 0,617, abaixo da média estadual (0,731) e da média nacional (0,727) (GUIMARÃES, 2014). Considerada umas das regiões mais pobres do Estado, questões ligadas à vulnerabilidade social, desenvolvimento humano, educação e qualificação profissional, inclusive para a prestação de serviços públicos são bem evidentes e corroboram a necessidade de se investir em ações que contribuam com as mudanças dessa realidade (TENENWURCEL *et al*, 2014).

Ademais, os cidadãos estão mais conscientes dos seus direitos e exigindo serviços públicos de qualidade, com transparência e efetividade na gestão pública. Este desafio exige um novo perfil de servidor público, cabendo-lhe participar do planejamento das políticas públicas, dedicar-se à gestão dos assuntos públicos, gerir recursos públicos com qualidade, além de garantir a continuidade administrativa e inovações na gestão.

Diante deste contexto, ressalta-se o papel relevante das escolas de governo no processo das reformas gerenciais e profissionais do setor público, com o aperfeiçoamento do serviço público e em especial a capacitação continuada e a qualificação do servidor público, com o objetivo de desenvolver capacidades técnicas e gerenciais que estimulem a execução de serviços com mais eficiência e produtividade.

Como a produção acadêmica tem como objetivo apropriar-se da realidade para melhor analisá-la e, posteriormente, produzir transformações, a discussão das possíveis demandas por capacitação e qualificação dos servidores municipais da Prefeitura de Teófilo Otoni, diante das propostas pedagógicas das escolas municipais de governo localizadas em Minas Gerais, torna-se relevante esta pesquisa, uma vez que não existem estudos realizados com essa abordagem. Além disso, o estudo em tela pode nortear outras pesquisas voltadas para a profissionalização no setor público, o que pode configurar mais uma iniciativa de mudança que começa na academia e estende seus reflexos para a realidade social.

Outro aspecto importante se relaciona ao PPGAP - Programa de Pós Graduação em Administração Pública, cuja diretriz contempla pesquisas de inserção regional, neste caso, os Vales do Jequitinhonha e do Mucuri. Além dessas lacunas que geram a oportunidade do projeto, existe a motivação pessoal da autora, na condição atual de servidora pública municipal, residente na região desde que nasceu e especializada em gestão de pessoas, que

percebeu na teoria da administração pública e “*in loco*” a carência de investimentos na capacitação do profissional no setor público.

Portanto, o presente projeto de pesquisa é uma oportunidade de contribuir com estudos dedicados ao desenvolvimento de mecanismos incentivadores à eficiência dos serviços públicos e ao desenvolvimento profissional do servidor público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica deste estudo estrutura-se em elementos teóricos da trajetória da Administração Pública Brasileira e na implantação da administração pública gerencial, na capacitação dos agentes públicos, e nas escolas de governo como resposta institucional à necessidade de capacitação de servidores públicos.

2.1 Administração Pública Contemporânea

As mudanças pelas quais o Estado vem passando nas últimas décadas refletem também na busca pela eficiência dos serviços públicos. Os modelos de administração pública que predominaram no país mostraram-se inadequados diante da evolução e das complexas mudanças econômicas, sociais e políticas.

De acordo com Lima Junior (1998), no bojo das mudanças iniciadas após a crise de 1930 a administração de pessoal teve suas normas estabelecidas, inicialmente, na Constituição de 1934, que introduziu o princípio do mérito organizacional e posteriormente, em 1937 foi criado o Departamento de Administração Pública do Serviço Público (DASP) com o objetivo de implantar o modelo clássico de administrar a máquina pública.

Para Bresser-Pereira (1996), a administração pública brasileira concentrou-se em três modelos: a) o patrimonialista, baseados em modelos absolutistas, em que o patrimônio do rei/privado se confundia com o patrimônio do povo/público, no qual o clientelismo era muito comum e prevaleciam os interesses dos particulares e a troca de favores; b) o modelo burocrático que surgiu como uma alternativa mais racional para substituir o modelo patrimonialista e tem como base a hierarquia funcional rígida; c) o modelo gerencialista que apresenta uma proposta voltada para a eficiência do Estado e a aplicação de modelos gerenciais nos processos da administração pública.

Tenório (2005) e Paes de Paula (2005) apontaram um novo modelo de gestão. Paes de Paula (2005) denominou-o modelo de administração societal que tem ênfase na dimensão sociopolítica e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do Estado e a gestão. Para Tenório (2005) este modelo de gestão é um processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação com diferentes sujeitos sociais.

No intuito de reformular o Estado e construir um novo modelo de gestão, Paes de Paula (2005) destaca a existência de dois projetos concorrentes em andamento. O primeiro é abordado na vertente gerencial e o segundo têm como referências a vertente social, cujas “raízes no ideário dos herdeiros políticos das mobilizações populares”, nos movimentos sociais, sindicais, ONGS, dentre outros, cujo objetivo central é a participação popular na gestão pública (PAES DE PAULA, 2005, p.37). Tanto a vertente gerencial como a societal se baseiam em um novo modelo de gestão pública e ambos buscam fortalecer a democracia do país.

Após a crise de endividamento internacional na década de 80, o tema que prendeu a atenção de políticos e formuladores de políticas públicas em todo o mundo, foi o ajuste estrutural mais analítico, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado (BRESSER PEREIRA, 2005, p.23).

No Brasil, também ocorreu essa mudança de perspectiva, que foi iniciada em 1995, denominada “reforma da administração pública”. O então presidente da república decidiu transformar uma secretaria burocrática que gerenciava serviços públicos em um novo ministério, o da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE.

Essa atitude ganhou força e espaço no Brasil, alimentado pela difusão de discursos que enfatizavam a ampla crise da administração pública a paradigmas de gestão, capazes de superar as estruturas centralizadas, as hierarquias formais e os sistemas de controle tayloristas (BRESSER PEREIRA, 1996).

Ficou clara a necessidade de superação dos tradicionais modelos de gestão pública, burocráticos e autocráticos, por meio da difusão de novos sistemas, mais democráticos participativos e meritocráticos (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997; PRESTES MOTTA, 2007). Como consequência, as organizações públicas se viram pressionadas a rever suas estruturas de funcionamento, a fim de aperfeiçoarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos (PABLO *et al*, 2007).

As reformas no setor passaram a se constituir como importante elemento da agenda política nacional, inserindo-se de forma sistemática nos discursos das lideranças e gestores públicos, que cada vez mais deveriam assumir um perfil empresarial e gerencial (SARAIVA SILVA, 2002).

Dentro das mudanças propostas pela reforma do Estado e implementadas pelas políticas do MARE, estava a profissionalização e a valorização do servidor público. Uma nova política de recursos humanos estava sendo estruturada para atender aos novos papéis

assumidos pelo Estado que incluía o aprimoramento e a formulação de políticas públicas e a eficiência na prestação de serviços públicos (MARE, 1997).

As ações de desenvolvimento de recursos humanos têm como objetivo a capacitação e a formação de servidores públicos para o desenvolvimento de uma administração pública ágil e eficiente. As adaptações constituem uma tarefa prioritária no contexto das mudanças, que valorize as políticas voltadas para a capacitação de novos servidores, desenvolvimento de pessoal, e a implantação de sistemas de remuneração que estimule o desempenho através de incentivos que contribuam com as reformas do Estado.

Com os estudos da administração pública gerencial, iniciados no final do século passado em resposta à crise do Estado, como modo de enfrentar a crise fiscal e como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente os serviços ofertados pelo Estado (BRESSER-PEREIRA, 2006), a reforma visava à melhoria das condições para que a administração pública fosse reconstruída, tendo em vista os moldes da modernidade e racionalidade que norteavam o cenário daquele momento.

Em um primeiro momento, iniciou-se as tentativas de substituição da administração burocrática, tendo em vista que as disfunções burocráticas não permitiam a eficiência desejada. Muito embora, a burocracia apresentava e mantém aspectos positivos para a administração pública, ao exigir protocolos que protegem o Estado. Entretanto, a proteção converteu-se em excessivo controle voltado para procedimentos caros, lentos, ineficientes e distantes dos interesses sociais. Então, tem-se início a inserção do modelo gerencial e a busca não somente pela eficiência, mas também pela qualidade, transparência e efetividade na aplicação dos recursos públicos para o alcance das novas demandas do cidadão.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a administração gerencial pode ser assim compreendida:

Orientada para o cidadão; busca a obtenção de resultado; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de grau de confiança limitado; serve-se da descentralização do poder decisório; incentiva a criatividade; incentiva a inovação; utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos em suas responsabilidades de operadores da máquina pública. (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.115).

Enquanto a administração pública burocrática é autorreferente, a administração pública gerencial é orientada para o cidadão e parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, insuficientes para tanto (BRESSER-PEREIRA, 2006). O novo modelo de administração pública possuía ênfase na qualidade e efetividade dos serviços públicos, baseados em

estratégias e objetivos bem definidos para o administrador público, autonomia para o administrador na gestão dos recursos públicos e o controle sobre os resultados.

Contudo, o que temos atualmente é um modelo híbrido de administração pública que conserva parte dos aspectos positivos da burocracia, práticas clientelistas do estilo patrimonialista, inovações do modelo gerencial e ações voltadas para um perfil social em construção. Os modelos coexistem num mesmo espaço ainda em transformação.

A proposta da administração pública gerencial remetia a um projeto político e administrativo com ênfase na eficiência, eficácia, efetividade e uma máquina mais enxuta voltada para os resultados baseada num ajuste estrutural que propiciasse serviços públicos de qualidade e menos burocráticos. No estágio que se encontrava o setor público pressionado por reformas que visavam um maior desempenho, emergiam também vários desafios no processo de transição para uma nova administração, um destes desafios se referiu ao perfil dos agentes públicos, desde gestores de alto escalão até os servidores ligados a cargos operacionais.

Atualmente a gestão pública ainda requer indivíduos mais qualificados e capazes de utilizar modernas práticas de tecnologia e gestão, novos conhecimentos, habilidades e atitudes, que se reflete em um novo elenco de competências individuais.

Uma reforma efetiva deve passar, necessariamente, pela valorização dos servidores, ao investir em seu aperfeiçoamento e treinamento, ao dar-lhes a oportunidade de progredir profissionalmente, por meio de planos de carreira, e ao adotar procedimentos rígidos de controle sobre sua estabilidade no cargo. (PEREIRA, 1998, *apud* CARNEIRO, 2017, p.6).

O tamanho e a complexidade dos desafios de gerir a máquina pública de forma efetiva e transparente exigem que as pessoas que compõem e conduzem as organizações públicas estejam adequadamente preparadas para o alcance dos resultados esperados pela sociedade, qual seja: o atendimento efetivo de suas necessidades em áreas como educação, saúde e segurança, dentre outros.

No contexto das reformas na qual têm passado o Estado Brasileiro nas últimas décadas, o primeiro requisito para a busca da excelência é o aprimoramento na prestação dos serviços públicos ofertados. A proposta de um novo modelo de gestão pública inclui a educação corporativa como parte do projeto de inovação gerencial da administração pública em benefício à eficácia e à eficiência estatal. Em vários países, independente dos governos, o setor público vem sendo impulsionado a transformar-se, passando de uma administração burocrática, voltada para si própria a uma administração gerencial, ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições.

Essa nova gestão pública afirma o compromisso das organizações públicas com resultados previamente definidos, avaliações permanentes, competição administrada entre organizações similares, busca de parcerias efetivas, estímulo aos dirigentes, gerentes e funcionários a obter mais resultados com os mesmos ou menos recursos.

Segundo, Bastos:

Para alcançar este novo patamar de efetividade das ações das organizações públicas, as funções em todos os níveis têm que ser desenvolvidas com base em um conjunto de novas ferramentas de gestão e em um conjunto de valores que renovam a ética no setor público. Haveria uma relação entre “as mudanças tecnológicas e organizacionais que afetam a natureza e a gestão dos processos de trabalho e as novas demandas postas ao trabalhador, em termos de qualificação e desempenho” (BASTOS, 2006, p. 27).

Essas mudanças significativas no setor público representam como consequência imediata a necessidade dos servidores públicos se prepararem para atuar nesse ambiente de gestão mais complexa.

Para Nogueira (2005):

Estamos diante de uma nova e forte tendência internacional, que corresponde a uma resposta pragmática (portanto, não-doutrinária) dos governos nacionais diante de demandas de pessoal especialmente qualificado e essencial para o bom funcionamento do Estado, o que impõe uma perspectiva de revalorização ampla do valor do trabalho no setor público (NOGUEIRA, 2005, p. 2).

Neste contexto, para avançar em direção a modelos mais contemporâneos da administração pública (AP), e agir de maneira que a sociedade perceba as mudanças, tornou-se crucial melhorar a oferta de serviços públicos. Essa melhoria passa pela capacitação, qualificação e treinamento continuado dos servidores públicos.

A capacitação de servidores públicos, sua influência no comportamento organizacional e nas estratégias das organizações, e, sua importância e contribuição na ampliação do aprendizado é importante instrumento de gestão na Administração Pública.

2.2 A Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas

A adequação às novas realidades impostas pelo cenário de mudanças exige tanto das empresas privadas quanto da administração pública uma capacidade cada vez maior de planejar e gerir o quadro de pessoal. Melhorar os níveis de produtividade, agilidade, desenvolver mecanismos para a retenção de talentos, qualificação, engajamento e comprometimento com as estratégias são algumas das principais variáveis que devem ser implementadas pelas áreas de gestão de pessoas. A participação da sociedade, a transparência,

quanto ao atendimento ao cidadão está levando países como o Brasil a uma nova agenda, muito além da busca de resultados quantitativos (SILVA; MELO, 2013).

De acordo, com Gil (2007, p.15), “a gestão de pessoas é uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Os objetivos organizacionais e individuais, no contexto da gestão de pessoas, podem ser classificados e adaptados para a gestão pública, conforme descrito no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Classificação dos objetivos organizacionais e individuais

Objetivos Organizacionais na Gestão Privada	Objetivos Organizacionais na Gestão Pública	Objetivos Individuais
Sobrevivência	Estabilidade Institucional	Melhorias na remuneração.
Crescimento sustentável.	Políticas Públicas	Melhorias nos benefícios.
Lucratividade	Sustentáveis.	Estabilidade no emprego.
Produtividade	Lucro Social	Segurança no trabalho.
Qualidade nos produtos/serviços.	Eficiência Efetividade nos	Qualidade de vida no
Redução de custos	serviços prestados à	trabalho.
Participação no mercado.	comunidade local.	Satisfação no trabalho.
Novos mercados	Redução de custos	Oportunidade de crescimento.
Novos clientes	operacionais.	Liberdade para trabalhar.
Competitividade	Credibilidade Política	Liderança liberal
Imagem no mercado.	Inovações na prestação de	Orgulho da organização.
	serviços.	
	Maior alcance das políticas	
	públicas.	
	Credibilidade Institucional	
	Imagem do Município	

Fonte: adaptado de Martins (2010).

A gestão de pessoas está em constante transformação, portanto, é fundamental para as organizações, alinhar as estratégias organizacionais e os interesses dos indivíduos. Não basta definir metas, alinhar processos, é necessário compreender a relação das pessoas com o ambiente de trabalho, suas motivações e aspirações futuras. O papel das pessoas no sucesso das organizações é notório, tanto em pequenos quanto de grandes empreendimentos. A necessidade de pessoal capacitado se sobressai entre as outras necessidades das organizações, pois representa um recurso indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Com as mudanças históricas deste século e a evolução das teorias administrativas, pouco a pouco as organizações foram se tornando mais complexas em suas estruturas. Nesses grandes sistemas cooperativos, os estudos sobre o envolvimento no trabalho ganharam

notável importância, não que se configure uma atividade nova, mas renovada, adaptando-se aos modelos contemporâneos, aos desafios e a área organizacional mais dinâmica.

Para Lévy (2015) as mudanças ocorridas nas organizações, seja no funcionalismo público, seja nas organizações privadas que modificaram o processo de gestão de pessoas, tem na desordem causada pela denominada sociedade da informação um fator relevante. Considerando que o uso da *internet* como principal ferramenta de trabalho, mudou sensivelmente o cotidiano das pessoas e das instituições. Lévy (2015) complementa dizendo que a “*internet* transformou a busca de saberes, suas relações cotidianas e científicas numa desordem coletiva” e neste sentido, os indivíduos devem se acostumar com as turbulências e as inseguranças trazidas por este novo contexto.

Assim, as pessoas nas organizações ou em grupos de trabalho precisam ser bem treinadas, motivadas e ambientadas aos objetivos das instituições. Para Yicel (2008) a “adaptação do pessoal a novas formas de tecnologia foi, em muitos casos, a principal vantagem competitiva para superar algumas crises”.

No setor público municipal as políticas de gestão de pessoas apresentam-se muito incipientes. Para Pacheco (2002), Dutra (2014) e Bergue (2014), na maioria das instituições públicas não existem políticas definidas para o desenvolvimento do quadro de servidores através de treinamentos e capacitações, além disso, é preciso pensar o setor público de maneira mais estratégica, considerando seus valores, elementos culturais, estruturantes e suas complexidades. Magalhães (2010) destaca que o conhecimento dos servidores públicos, em algumas situações é limitado, o que reflete na realização de um trabalho inferior ao exigido, não correspondendo às necessidades dos cidadãos.

É possível perceber a importância do elemento humano no âmbito organizacional, o qual atua não somente na produção de bens físicos, mas também nas operações e prestação de serviços. Seguindo essa linha e não diferente do setor privado, há necessidade de capacitação dos servidores públicos, uma vez que, as mudanças no setor público com a ênfase na administração pública gerencial e a busca pela eficiência nos serviços ofertados aos cidadãos, requerem um aprimoramento constante a fim de construir um novo perfil do agente público.

2.2.1 A Capacitação e a Qualificação dos servidores públicos

O cenário de reformas da gestão pública tem objetivado a melhoria na prestação de serviços a toda a sociedade, bem como, corrigir uma lacuna existente na estruturação da área de recursos humanos do setor público, principalmente, pela dificuldade de implantar princípios básicos de gestão de pessoas (OLIVER, 2001). Além disso, normalmente, essa situação é agravada pelo preenchimento dos cargos por indicações políticas, muitas vezes, de pessoas despreparadas para assumir os cargos ou com perfis que não estão de acordo com a função que será desempenhada.

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010) a forma como a gestão de recursos humanos é realizada nas organizações públicas se deve a um conjunto de características comuns ao setor público e que devem ser evitadas, destacando-se: a) Rigidez imposta pela legislação; b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; c) Pouca ênfase no desempenho; d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; e) Limites à inovação; f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia; e, h) O papel da gratificação.

Magalhães (2010) ressalta que outros fatores como, a existências de leis, portarias e demais instrumentos legais é tão ampla que dificulta a implementação de políticas integradas de recursos humanos, além disso, a área de recursos humanos trabalha com enfoque para aspectos burocráticos, havendo, portanto, carência de políticas de pessoal. Para Marconi (2005), a falta de políticas de recursos humanos no setor público, voltadas para o desenvolvimento de pessoas, contribui para a criação de um quadro funcional acomodado, sem motivação para inovar, melhorar seu desempenho e sua produtividade.

Antes de avançar sobre o tema capacitação dos servidores públicos, faz-se necessário, apresentar os conceitos sobre serviços públicos e os conceitos de agente público, sua forma de contratação e cargo ocupado.

Kohama (2009) define serviços públicos como um conjunto de atividades e bens que são exercidos ou colocados à disposição da coletividade, visando abranger e proporcionar o maior grau possível de bem-estar. No sentido amplo, o serviço público são todos aqueles prestados pelo Estado, ou delegados por concessão ou permissão, sob determinadas condições, para satisfazer a comunidade.

Os serviços públicos devem ser prestados sob regime jurídico totalmente público ou parcialmente público. Compete ao Estado a prestação dos serviços públicos, direta ou indiretamente ou por meio de concessão ou permissão, conforme art. 175 da CF/1988.

Di Pietro (2015) apresenta os elementos que compõem a definição de serviços públicos, são eles: elemento subjetivo, elemento formal e elemento material. O elemento subjetivo refere-se à titularidade do serviço público, conforme dispõe art. 175 da CF/1988, afirmando que o Estado é o titular do serviço público, podendo fazê-lo direta ou indiretamente e sua criação depende de lei. O elemento formal refere-se ao regime jurídico a que é submetido o serviço público, sendo este também definido por lei, o Regime do Direito Público, onde todos os atores do processo estão vinculados a Administração Pública. E por fim, o elemento material, que está presente no conceito de serviço público, seja ele mais restrito ou amplo, sendo considerado uma atividade de interesse público.

Dentre os atores que compõem a execução dos serviços públicos, estão os agentes públicos que estão vinculados diretamente ou indiretamente à administração pública, conforme apresentados a seguir.

De acordo com Mello (2014), os agentes públicos, são sujeitos que servem ao poder público como instrumento expressivo de sua vontade ou ação, ainda que o façam ocasional ou esporadicamente. O autor classifica os agentes públicos em: a) agentes políticos, b) agentes honoríficos, c) servidores estatais (servidores públicos e servidores das pessoas governamentais de Direito Privado); e d) particulares em atuação colaboradora com o Poder Público. Agentes políticos são os titulares dos cargos da estrutura organizacional política do país constitui a vontade superior do Estado (Presidente da República, os Governadores, Prefeitos e respectivos vices, Ministros e Secretários das diversas pastas, Senadores, Deputados federais e estaduais e os Vereadores). Os agentes honoríficos se ligam ao Estado sem vínculo profissional e são designados para compor comissões técnicas em razão de sua reputação e conhecimento em certas matérias.

Quanto aos servidores estatais, o autor os divide em: servidores públicos - são todos os profissionais que mantêm vínculo de caráter não eventual e dependência com as entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos da União, Estados, Distrito Federal, Municípios, nas autarquias e fundações de Direito Públicas; Servidores das pessoas governamentais de Direito Privado, são os empregados de empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações de Direito Privado, sob regime celetista. Os agentes particulares em colaboração com a Administração, requisitados para a prestação de atividade pública

(jurados, mesários ou apuradores de voto) – gestores de negócios públicos (que por vontade própria assumem a “gestão da coisa pública” em momentos de emergência, epidemia, etc.); contratados por locação civil de serviços (advogados para defesa oral em Tribunais); concessionários e permissionários e os delegados de função ou ofício público (serviço notarial ou registral).

Há distinções também entre o cargo, a função e emprego público. Os cargos públicos são simples, previstos em número certo, com denominação própria, retribuídas por pessoas jurídicas de Direito Público e criados por lei. Os servidores titulares de cargos públicos são regidos por regimes próprios da categoria, sendo ele estatutário ou institucional. A função pública é criada por lei e corresponde a cargos de direção, chefia ou assessoramento, podendo ser exercidas por titulares de cargo efetivo, de confiança. Assemelham-se quanto à natureza das atribuições e quanto à confiança aos cargos em comissão. Os empregos públicos são encargos a serem preenchidos por agentes contratados para desempenhá-los, a relação de trabalho é prevista na Consolidação das Leis do Trabalho. Nas pessoas de Direito Público, existem servidores titulares ocupantes de cargos e ocupantes de empregos. Nas pessoas de Direito Privado da Administração indireta (empresas públicas, empresas de economia mista e fundações governamentais de Direito privado) só há empregos.

O contexto das mudanças no ambiente público fez com que o governo brasileiro estabelecesse uma agenda voltada para administração pública gerencial e, recentemente a administração pública brasileira alcançou a gestão de pessoas do setor público, trazendo um enfoque na melhoria contínua, capacitação e formação, com o objetivo de construir um novo perfil dos agentes públicos (LACERDA, 2013).

Além disso, essas mudanças estipularam teto de gastos com funcionalismo, alterou o regime jurídico único, introduziu o princípio da eficiência entre os princípios da administração pública e buscou estabelecer restrições orçamentárias e aperfeiçoar as políticas públicas (BRESSER-PERREIA; SPINK, 2005).

Os investimentos públicos em capacitação de pessoal têm crescido a partir dos anos 90, assim como a avaliação concreta dos resultados desses recursos, visando comprovar se a capacitação tem agregado valor ao serviço público (PACHECO, 2000, p. 98). A oferta de capacitação pode ser definida pelo governo em nível estratégico baseada em sua agenda de prioridades para a melhoria da gestão pública.

A capacitação do servidor não só atende às necessidades do serviço, mas também a sua promoção pessoal. Seu aprimoramento permite que o servidor assuma novos desafios,

projetando-se no seu ambiente de trabalho pelo seu desempenho, que proporcionará resultados positivos na instituição pública em que atua.

Na concepção de Guimarães Filho (2004), cabe ao ente estatal não apenas cobrar do servidor inexperiente, mas também investir em seu aprimoramento para suprir as limitações decorrentes da falta de conhecimento para o desempenho de suas tarefas. Afirma ainda que o aprimoramento do servidor deveria ser algo constante e proativo, mas infelizmente, tem assumido um caráter mais abstrato e repressivo.

A inserção formal da educação corporativa na estrutura da Administração Pública Nacional foi promovida pela Emenda Constitucional - EC nº 19/1998, que determina à União, Estados e Distrito Federal o dever de manter Escolas de Governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. E, apesar da CF/88 não fazer alusão aos Municípios, estes também, conforme suas peculiaridades e disponibilidades têm optado pela medida por meio de leis e decretos, no caso da Prefeitura de Teófilo Otoni, observou-se que não existe uma EG no município e até a conclusão desta pesquisa. Além disso não existe norma que regule sua criação.

Antes da CF/88 ser promulgada, a qualificação dos servidores públicos não tinha espaço nas principais legislações. Com a complexidade da atuação estatal e a queda do paradigma racional, ficou clara a necessidade de reforçar as competências do serviço público. A partir de 1998, a temática ganhou *status* constitucional com a emenda nº 19, que instituiu a responsabilidade das Escolas de Governo no tocante à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores públicos.

Art. 39 [...]

§2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. [...] (BRASIL, 1998, p.1).

O cenário atual de constantes mudanças globais de natureza, econômica, tecnológica e profissional, no qual novos ambientes emergem para o mundo globalizado, o setor público tende a adaptar-se por meio de mudanças organizacionais e redefinição de aspectos estratégicos, como a utilização de novas ferramentas tecnológicas e novos métodos de trabalho, tornando necessária a construção e o desenvolvimento de novos perfis de competências profissionais que aumentam a importância da preparação do servidor em virtude dessas mudanças (PANTOJA; ANTONELLO, 2010).

2.2.2 Metodologias para a Capacitação e Qualificação do Servidor

A capacitação técnico-profissional no ambiente institucional pode ser compreendida como o treinamento prático e/ou teórico orientado a desenvolver e aperfeiçoar capacidades e competências de aplicação imediata (LACOMBE, 2011).

A Qualificação destina-se a melhorar o desempenho de profissionais nas funções que já exercem ou a prepará-los para outras funções mais complexas, de maior dificuldade. Trata-se de programas para a formação de executivos para exercerem funções gerenciais de alto nível, que estimulam inclusive o crescimento profissional (CLEIN; TOLEDO E OLIVEIRA, 2013).

A preocupação com a capacitação e formação de equipes, surgiu na iniciativa privada pelo interesse de qualificar o quadro de funcionários e assim alcançar uma maior e melhor produtividade. Posteriormente, constatou-se que, em uma organização na qual a capacitação é valorizada, ocorrem melhorias no relacionamento entre as pessoas e no ambiente de trabalho (NELSON, 2010). Na administração pública, o fomento à capacitação ganhou forças, inclusive, trazendo para a Constituição Federal 1988, textos que demonstram a preocupação em estimular, promover e apoiar a formação e o aprimoramento dos servidores públicos.

Gil (2011) destaca que a capacitação torna os servidores mais eficientes, competitivos, além disso, reduz o tempo de execução das atividades. Pacheco (2009) ressalta que a capacitação é uma evolução do treinamento, uma vez que o treinamento é um processo de aprendizagem mais restrito e a capacitação é mais abrangente. De acordo com Lacerda (2013) a qualificação e o incentivo ao conhecimento dentro das instituições públicas só é possível por meio de um plano de capacitação bem estruturado e que esteja de acordo com as legislações e demandas da AP.

Para Xavier (2018) a capacitação do servidor poderá ocorrer no formato presencial ou através do ensino à distância, em grupos ou individuais, de acordo com as necessidades da unidade gestora ou em função da demanda de serviços, através de plataformas preexistentes de outras experiências ou ainda formatadas exclusivamente para as necessidades dos municípios mediante a contratação, parceria ou termo de cooperação. Nas seguintes linhas de desenvolvimento:

- **Iniciação ao Serviço Público:** serão realizados na admissão de todo servidor convocado a assumir, ou por remanejamento para outro órgão ou função. São apresentadas as

especificidades do serviço público, conduta, ética e para integração do mesmo a nova atividade.

- Formação Geral e Específica: estabelecida conforme as necessidades da secretaria ou do órgão a que estiver atuando efetivamente, para formulação de novas políticas públicas, ou em decorrência do uso novas ferramentas, da evolução tecnológica ou para aprimoramento sempre que demandado.

- Inter-Relação entre Pessoas e Ambientes: para o aprimoramento das relações humanas e interpessoais, inter-geracionais, para melhorar a auto-estima, motivação dos servidores, no ambiente interno de trabalho ou pela necessidade de integração com uma ou mais unidades administrativas no município.

- Educação Formal: poderão ser realizadas através de parcerias ou convênios com escolas ou entidades que trabalhem com educação formal nas áreas afim demandas pelas unidades administrativas.

- Educação Básica: oportunizar o ensino fundamental, médio regular, metodologias tipo Educação de Jovens e Adultos (EJA) através da Secretaria de Educação do município.

- Educação Superior: estimular o desenvolvimento profissional dos servidores, através parcerias e convênios para formação específica da Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

Para a ENAP (2019), as áreas que requerem maiores investimentos em capacitação do servidor público são: Formulação e Gestão de Políticas Públicas com destaque para políticas sociais, políticas de infra-estrutura e políticas econômicas; Gestão Pública com ênfase em auditoria e controle, gestão de pessoas, logística e compras, planejamento, regulação, governo digital, gestão estratégica, jurídico, orçamento e finanças, e tecnologia da informação. Além disso, têm também os temas transversais como ciência de dados, comunicação, diversidade, governança, liderança, educação, desenvolvimento gerencial, inovação, transformação digital, design, e ética.

3. AS ESCOLAS DE GOVERNO NO BRASIL: ORIGENS E CONCEITOS

Uma das principais especificidades da administração pública em relação ao mundo corporativo fundamenta-se na maneira pela qual ela organiza a estrutura e a relação de trabalho entre o servidor e o Estado (TORRES, 2012, p.85). Os direitos e deveres dos servidores públicos brasileiros estão inseridos nos art. 37 e 41 da CF/88, que foram aperfeiçoados pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/1998, garantindo aos servidores públicos estatutos próprios, que regem suas relações de trabalho com a administração pública e obedecem aos princípios e preceitos da CF/88.

A preocupação com a formação do servidor público não é recente, emergiu em dois momentos da história, quando foi objeto de propostas no âmbito da reforma administrativa, conduzidos inicialmente pelo Departamento Administrativo do Serviço Público- Dasp (1937) e com a criação de um centro de aperfeiçoamento de servidores sob iniciativa da reforma de 1967 (FERNANDES; PALOTTI; CAMÕES, 2015). No bojo da agenda de reformas estava a organização do quadro de pessoal e o seu recrutamento por meio de concurso público, mas a sua formação estava sendo discutida dentro de uma alternativa de educação superior, que deveria ser assumida pelo sistema regular de ensino.

Neste período surgem as primeiras instituições de formação de servidores públicos de forma esparsa e setORIZADA. O Instituto Rio Branco, criado em 1945 para a formação da carreira de diplomatas, a Escola Nacional de Ciências Estatísticas, vinculada ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, criada em 1953, e a Escola Nacional de Saúde Pública, criada em 1954 foram as primeiras instituições públicas voltadas à qualificação profissional de determinados segmentos do funcionalismo público (CARVALHO, 2012).

De acordo com Fernandes, Palloti e Camões (2015), as propostas de organização do ensino superior voltadas à formação dos quadros da administração pública e do ensino aplicado, com o treinamento e aperfeiçoamento dos servidores públicos se desenvolveu em paralelo, mas nunca se estruturaram de maneira que conseguissem abrangência suficiente às demandas de formação dos servidores públicos como função estratégica da administração pública. De um lado o ensino superior envolvia a aquisição do conhecimento trabalhando conteúdos acadêmicos e do outro, o treinamento propunha a aplicação de competências e habilidades profissionais específicas.

As lacunas deixadas pelas propostas anteriores e a dificuldade de alinhar as ofertas de atividades de treinamento e de aperfeiçoamento dos servidores públicos com as

demandas da administração pública, enfraqueceram o DASP e causaram retrocessos nas iniciativas de reforma administrativa que estavam sendo implantadas no Brasil, principalmente o recrutamento de novos servidores públicos através de concurso. Esse enfraquecimento deu espaço para o fortalecimento das práticas de clientelismo no provimento dos cargos.

O Decreto_ lei nº 200 (1967) foi mais uma tentativa de implantação e de reestruturação do processo formação dos servidores públicos. Com a criação do Centro de Aperfeiçoamento (CA), responsável pelo recrutamento, seleção e aperfeiçoamento dos servidores que fariam parte da estrutura de assessoramento da administração federal e que seriam responsáveis pela inserção estratégica do Dasp (FERNANDES; PALLOTI; CAMÕES, 2015). As reformas propostas seriam um conjunto de ações que viabilizariam o desenvolvimento seja de uma escola ou centro de treinamento responsável pelo recrutamento, seleção e formação dos altos escalões da administração pública federal. Porém as reformas não se concretizaram integralmente, nem com a criação do DASP e tampouco com a reforma de 1967.

A formação de servidores públicos e sua institucionalização continuam sendo um tema recorrente, mesmo que inicialmente os resultados não tenham sido satisfatórios o tema permaneceu dentro da agenda de modernização do Estado brasileiro. Neste contexto, o termo escolas de governo (EG) que ainda não havia sido tratado, ganha forças com implantação da reforma gerencial liderada por Bresser-Pereira nos anos 90. O termo escola de governo aparecia, pela primeira vez, no documento de concepção da reforma, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (BRASIL, 1995).

O tema das EG foi proposto juntamente com outros: reserva de cargos em comissão e funções de confiança e estabelecimento de uma estrita destinação destes cargos às atribuições de direção, chefia e assessoramento. O dispositivo introduzia na PEC (Proposta de Emenda Complementar) uma agenda de temas da “administração burocrática” que se associavam com a proposta original, inspirada pela visão da administração gerencial. O ponto de convergência entre as duas visões era a defesa da profissionalização da administração pública.

As EG desempenham os seguintes papéis: capacitação e treinamento em programas de oferta ampla, para servidores e agentes públicos, capacitação para atividades gerenciais e liderança, capacitação e treinamento de tipo corporativo ou “customizado” para projetos e atividades, apoio técnico ao processo decisório de governo, pesquisa aplicada

especialmente nos diagnósticos e estudos de caso, promoção do debate e da construção de conhecimento sobre problemas e questões de governo, disseminação de inovações na AP e a promoção da cidadania.

O texto constitucional (1988) estabelece como atribuição fundamental a União, dos Estados e Distrito Federal a obrigatoriedade pela formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos para o seu desenvolvimento nas carreiras. A preparação dos servidores cabe essencialmente às escolas de governo, já que são essas instituições as principais responsáveis por promover o desenvolvimento das competências necessárias para que os servidores públicos tenham a capacidade de converter, de forma eficaz, eficiente e efetiva, o montante de recursos investidos pela sociedade em serviços públicos que atendam aos seus anseios.

Assim, como ocorreu nas universidades corporativas, criadas pelas grandes empresas privadas para assegurar o alinhamento da capacitação aos desafios estratégicos que tais empresas enfrentaram, o governo necessita de suas escolas corporativas de gestão, alinhadas fortemente às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública. (PACHECO, 2002).

A reforma da administração pública, em direção a maior compromisso com resultados, eficiência e eficácia das ações de governo, abre grandes oportunidades para as escolas de governo. Um Estado ágil, eficiente e voltado para os cidadãos, necessita de gerentes, que compartilhem a ética, os valores e as competências gerenciais específicas para o setor público. (PACHECO, 2002, p. 49).

Desta forma, considerando que as escolas de governo atuam como impulsionadoras de uma administração ágil e voltada para o cidadão ou para finalidades e missões estrategicamente definidas para suas instituições, é importante que elas se posicionem como as escolas corporativas de gestão dos governos, se antecipando em busca de novas tendências e melhores práticas, exercendo um papel de relevância e influência na própria formulação das políticas voltadas para melhoria da gestão, atuando na adaptação dessas ferramentas ao contexto do setor público, além de possuírem valores e indicadores de desempenho próprios.

As escolas de governo têm a responsabilidade de estimular, permanentemente, a disseminação do conhecimento em gestão pública, bem como o desenvolvimento de competências profissionais dos que compõem o Estado (FERRAREZI E TOMACHESKI, 2020).

De acordo com Bittencourt e Zouain:

Este tipo de instituição tem sua origem marcada pelo propósito de formar as futuras elites burocráticas da administração pública, mas encontra como desafio mais

recente a capacitação dos quadros de pessoal existentes, assim como a contribuição na formação de novos profissionais engajados no amplo processo de inovação e mudança de todo o serviço público (BITTENCOURT E ZOUAIN, 2010, p.20).

Escolas de governo são “instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários” (PACHECO, 2000). As EG devem se inserir no processo de governo, para serem capazes de formar e capacitar em temas, questões e problemas de relevância pública, mas, guardar certa distância para manter uma perspectiva de longo prazo e acomodar visões pluralistas (KERR, 2006). O termo escolas de governo pode incluir as organizações públicas, privadas ou não governamentais, voltadas para a formação de quadros ou treinamento de servidores públicos ou ainda a dirigentes políticos, lideranças da sociedade civil ou mesmo simples interessados em atividades públicas.

Existem variados modelos de escolas de governo desenvolvidos no Brasil, sistematizados no ambiente em que estão inseridos e no seu desenvolvimento histórico. A diversidade de instituições abarcadas pela expressão faz com que seja necessário adotar o conceito mais adequado a cada um dos modelos. Contudo, a terminologia “escola de governo” foi consagrada pela constituição Federal, por meio da emenda constitucional nº 19 de 1998, devido ao histórico de investimentos públicos na capacitação do servidor público, o que torna o termo “escolas de governo” essencialmente público.

Conforme determina a CF/88, os governos em todos os níveis, devem manter EG com o objetivo de capacitar os servidores públicos, em conexão com o desenvolvimento das carreiras e podem atuar diretamente nas atividades de capacitação, ou indiretamente, por meio de convênios ou contratos (RANZINI E BRYAN, 2017).

As escolas de governo estão em expansão no Brasil: constata-se a proliferação deste perfil de instituições em todos os poderes e níveis de governo. Ela é também uma evidência da importância alcançada para a formação do servidor na agenda dos governos estaduais e municipais (FERNANDES, 2015).

Coelho (2018)¹ destaca que existem 12 milhões de funcionários públicos no Brasil, 6,5 milhões somente nos municípios. “Essa força de trabalho foi ampliada desde a CF/88, que deu aos municípios o status de entidades federativas”². “Estamos falando de um

¹ Notícia obtida em entrevista do Professor Fernando de Souza Coelho a TV UOL no ano de 2018.

² Notícia obtida em entrevista do Professor Fernando de Souza Coelho a TV UOL no ano de 2018.

universo muito grande de funcionários públicos e nós temos que pensar isso como política pública de gestão de uma forma mais ampla e de recursos humanos”³.

De acordo com a Rede Nacional de Escolas de Governo (REDE, 2019), existem atualmente mais de 200 instituições (EG) em todo o país, distribuídas entre os três níveis de governo, revelando o dinamismo desse segmento. Essas instituições governamentais têm diferentes trajetórias e formatos, estão assim distribuídas: 96 em nível federal (37%), 104 em nível estadual (39%) e 62 em nível municipal (24%). Mais de 70% são vinculadas ao Poder Executivo, enquanto as demais aparecem distribuídas entre os poderes: Legislativo, Judiciário, e o Ministério Público. Atualmente no Estado de Minas Gerais existem 06 escolas de governo que estão ativas, sendo três estaduais e três municipais. A Fundação Dom Cabral, a Rede de Escolas de Formação de Agentes (REAP) e a Escola Professor Paulo Neves de Carvalho (Fundação João Pinheiro) são escolas estaduais, que ofertam cursos de graduação, especialização, pós-graduação e capacitações. As EG municipais ofertam treinamentos e capacitações de curta e média duração, tendo como público alvo os servidores do executivo municipal.

Devido às mudanças decorrentes da reforma da administração pública no Brasil iniciada na década de 90 com alterações relevantes na oferta dos serviços públicos, persiste um longo caminho a se seguir, uma vez que os modelos burocráticos e o patrimonialista ainda não foram superados, e as escolas de governo (EG) têm importância estratégica neste desafio. Além disso, é importante ressaltar que nessa trajetória histórica de mudanças que a AP vem passando, ainda hoje, é possível identificar na gestão pública vários traços de todos os modelos de gestão. Para Secchi (2009) é necessário reavaliar esse discurso de rupturas de modelos e de se destacar a ideia de “processo de cumulativo de mudanças nas práticas e valores” (Secchi, 2009, p.365).

As escolas de governo representam uma grande ferramenta de mudanças que compreendem o aperfeiçoamento constante do servidor público e como consequência a melhoria nos serviços prestados à população. Dentro das perspectivas de avanços da AP, principalmente no âmbito dos municípios, uma vez que, estes estão mais próximos das necessidades e anseios da população. Cabe às EG estimular e preparar de forma permanente quadros de servidores proativos e eficientes, disseminando o conhecimento, tendências e as boas práticas em gestão pública. Para que os objetivos sejam alcançados, exige-se que o desenvolvimento pedagógico das escolas de governo estejam adequados ao perfil do servidor

³ Notícia obtida em entrevista do Professor Fernando de Souza Coelho a TV UOL no ano de 2018.

público, mas isso só será possível, quando as necessidades de cada agente público for analisada de maneira individual e dentro do contexto profissional que ele estiver inserido.

Pacheco (2000) apresentou um estudo comparado sobre escolas de governo, tendências e desafios, no qual buscou definir o termo escolas de governo e realizou uma comparação das escolas de governo após a década de 80. O termo escolas de governo estava sendo usado indistintamente sem nenhuma precisão e para análise do estudo a autora considerou como escolas de governo as instituições voltadas ao desenvolvimento de funcionários públicos. Os principais aspectos apresentados pela autora foram:

- A reforma da administração pública voltadas para eficiência e efetividade abriu caminho para as escolas de governo;
- Novos temas deveriam ser abordados pelas EG após a década de 1980, temas como: planejamento, formulação, monitoração, resultados e impacto deveriam ganhar mais espaço dentro das temáticas de orçamentos, compras, políticas públicas, etc.;
- Interação permanente das EG com seu público alvo;
- As EG precisam provar que agregam valor à modernização da administração pública.

Para uma melhor compreensão da importância das EG para a administração pública, foi realizado um levantamento dos principais estudos que abordaram o tema, cujos resultados seguem descritos.

3.1 A importância das Escolas de Governo na formação dos servidores públicos

No Brasil foram feitos esforços com o intuito de criar uma infraestrutura institucional que seria responsável pela formação e aperfeiçoamento de recursos humanos especializados que atenderiam o sistema administrativo e que inicialmente seria responsável pelas demandas por capacitação de servidores de alto nível. A construção de um novo modelo de Estado aliada a reforma da máquina administrativa que está em curso desde 1990, tinha como elemento estratégico a construção de um Estado que enfrentasse com eficiência, eficácia e efetividade os problemas da época. Vários foram os estudos apresentados, como parte do processo de mudança que deveria passar a administração pública brasileira, no sentido de superar o modelo burocrático, a crise social e econômica.

Dentro das políticas de recursos humanos a criação da Enap no ano de 1968 foi um passo importante para a formação de gestores governamentais. Caberia a Enap o papel de

coordenar o processo de concurso público e a formação desses administradores. (SOUZA, 2002, p.82). A primeira turma da Enap foi formada por 120 inscritos, no ano de 1989, com o objetivo de promover à educação continuada e de caráter obrigatório para a promoção de carreiras (SOUZA, 2002).

Atualmente, a Enap (2020) conta com um corpo docente permanente, e tem desempenhado um papel relevante na administração pública, promovendo a inovação, o desenvolvimento de agentes públicos, por meio do ensino, da pesquisa e formação continuada, utilizando-se de ferramentas digitais e de um Plano de Desenvolvimento Institucional da Escola – PDI que retrata todo o processo de governança e planejamento, além de ser considerada o referencial pedagógico, de infraestrutura e orçamento. No ano de 2019 emitiu 429 certificados de conclusão de cursos, no mesmo ano, realizou 975 matrículas, 137 cursos Educação à Distância (ead) e conta com 28 parcerias com instituições estaduais e 17 estados participando do programa Enap em Rede. (ENAP, 2020).

A Rede de Nacional de Escolas de Governo foi uma iniciativa da Enap no ano de 2003 com o objetivo de aumentar a eficiência das instituições que trabalham com a formação e aperfeiçoamento profissional dos três níveis de governo. (FERRAREZI; TOMACHESKI, 2010, p.2). Segundo Ferrarezi e Tomacheski (2010), com a participação das instituições da Rede de Escola foi possível mapear a oferta de capacitação das Escolas de Governo espalhadas pelo país. O mapeamento foi iniciado no ano de 2008, com o objetivo de coletar dados da oferta de eventos de formação e capacitação das EG. O Sistema Mapa foi o produto final deste mapeamento, e que conseguiu reunir um banco de dados quantitativo, qualitativo e detalhados das capacitações realizadas pelos participantes das diversas instituições. (FERRAREZI E TOMACHESKI, 2010).

O mapeamento das EG que existem no país é um grande instrumento para a investigação das demandas, sejam elas em nível, federal, estadual ou municipal. A Emenda Constitucional 19 que determinou a obrigatoriedade da União, dos Estados e o Distrito Federal de manter EG para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, não estendeu essa obrigatoriedade para os municípios, porém, diante da realidade do serviço público no Brasil em que a maioria dos servidores brasileiros está ligada aos governos municipais, representando 49% dos servidores do país, conforme Ferrarezi e Tomacheski, (2010), se faz necessário conhecer as informações disponibilizadas pelas EG existentes.

Para Nascimento e Esper (2009), as Escolas de Governo têm um papel fundamental na formação e desenvolvimento dos servidores, além de proporcionar a melhoria

no desempenho, conseqüentemente são responsáveis pela valorização dos servidores perante os cidadãos, consolidando uma nova imagem do serviço público para sociedade.

Nos estudos de Aires *et al.* (2013), os autores concentram-se em analisar e traçar um panorama das escolas de governo do Brasil. Os estudos se dividiram entre as cinco regiões do país (Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste). Os autores identificaram que as EG localizadas na região Norte do país não possuíam *websites*, principal ferramenta de interatividades destas escolas, e aquelas que possuíam estavam desatualizados e concluíram que, à exceção do Pará, o Norte tinha as escolas de governo mais incipientes do Brasil. No caso do Nordeste algumas escolas de governo apresentaram as mesmas deficiências encontradas no Norte do país, porém, existiam três escolas que possuíam bons níveis de excelência (Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia). Diferente das situações do Norte e Nordeste, os estudos apresentaram que as escolas de governo do Centro-Oeste apesar de simples, cumpriam seu papel dentro de suas limitações.

Na região Sudeste do país os autores identificaram que as EG possuíam um grau de excelência, desenvolveram parcerias nacionais, internacionais e focavam na melhoria contínua e se destacaram no cenário nacional. E por fim, as escolas de governo do Sul do país possuíam um cenário heterogêneo, escolas mais simples, porém, atendiam à demanda da clientela.

Fernandes (2015) apresentou os conceitos, origens, tendências e perspectivas para a institucionalização das escolas de governo no Brasil. Depreendeu que é importante conciliar o papel das escolas de governo e o fortalecimento do serviço público à medida que a administração pública brasileira toma uma nova trajetória que prioriza a formação dos seus quadros de direção e assessoramento. Nas agendas internacionais a estruturação das altas cúpulas da administração pública se tornou um tema emergente e parte importante de um processo de modernização. Dentre os problemas identificados pelo autor a falta de planejamento e de estruturação de uma política de recursos humanos mais estratégica enfraquece as escolas de governo, o que muitas vezes deixa sua atuação pouco relevante dentre uma estrutura de gestão.

Licório *et al.* (2015) estudaram a relevância da capacitação na nova gestão pública (NGP), pelos pressupostos da Administração Gerencial, considerando o nexo de causalidade entre capacitação de pessoas e êxito nos serviços executados. Objetivo foi verificar a relevância do processo de capacitação realizada pelos servidores do Ministério Público de Contas de Rondônia e os reflexos da capacitação na melhoria de qualidade dos serviços

executados. Os resultados mostraram que a elevação na qualidade dos serviços condiciona-se parcialmente à capacitação recebida.

Dias e Guimarães (2016) avaliaram o impacto da capacitação profissional voltada para os servidores da Prefeitura de Manaus, sob a análise do Modelo IMPACT (Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho) de avaliação do treinamento, aplicado aos servidores egressos de atividades de capacitação promovidas pela Escola de Serviço Público da Prefeitura de Manaus (ESPI). Os resultados mostraram que há forte impacto positivo da capacitação administrada pela ESPI nas atividades laborais dos servidores. No entanto, o suporte dado pelas chefias ao treinamento necessita de ajustes para que possa proporcionar um melhor aproveitamento dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores em prol de suas instituições.

Ranzini e Bryan (2017) pesquisaram sobre a Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil, com o objetivo de compreender os diferentes modelos de escolas de governo desenvolvidos no Brasil. Concluíram que existe uma multiplicidade de organizações promovendo a profissionalização de servidores públicos, com intersecções variadas e diferenciados graus de atuação.

Nota-se que há estudos realizados em espaços de tempo distintos, mas acompanharam a evolução da administração pública. O estudo apresentado por Pacheco (2000) já traçava um panorama e tendências que corrobora com os estudos de Fernandes (2015) e Ranzini e Bryan (2017), sobre o papel das escolas de governo dentro da trajetória de mudanças quem vem passando serviço público brasileiro.

Como reflexo de uma tendência que ganhou espaço crescente nas organizações públicas no Brasil, as EG dentro do contexto internacional se desenvolveram ao longo do tempo e tanto o modelo francês quando o alemão serviram como referência para as primeiras EG brasileiras, como é o caso da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

3.2 O Panorama internacional das Escolas de Governo

Às crises econômica, social e política dos anos de 1980, somou-se a crise administrativa, principalmente agravada pela má qualidade dos serviços essenciais ofertados à população, propiciou o descontentamento da sociedade e evidenciou a deficiência da capacidade administrativa do aparato estatal. (SOUZA, 2002). Os movimentos de reforma nesse mesmo período estendiam-se por quase toda a América Latina.

De acordo com Souza (2002), este mesmo movimento se intensificou na Argentina, iniciado em 1983, durante o processo de reforma administrativa e democratização, sendo fundamental capacitar o Estado para “aumentar a eficiência e a eficácia dos organismos estatais, incrementar a transparência e o controle social da gestão pública” (SOUZA, 2002, p.75).

As escolas de governo também sofreram transformações significativas em outras regiões pelo mundo, como é o caso das EG da Europa que reformam suas estruturas físicas e pedagógicas e se voltaram para as demandas dos seus países de origem. Asazu (2006) apresentou um artigo em que ele chama de “europeização” das principais escolas de governo da Europa, no sentido de construir agendas de mudanças voltadas para a formação, ensino e desenvolvimento de competências dos servidores públicos que ocupam os cargos dos mais altos escalões da administração pública, de acordo com cada região.

O artigo⁴ de Asazu (2006) apresentou a Ecole Nationale d'Administration – ENA, uma renomada escola da França, que oferece cursos de formação inicial continuada que alterna a formação teórica com a prática, por meio de estágios que buscam reforçar o caráter de “escola de aplicação”. No estudo também foi apresentada a *National School of Government* do Reino Unido, que de acordo com o artigo, renasceu em 2005 com um novo modelo voltado para “soluções de formação, centrado na identificação individualizada de demandas de ministérios e agências e no treinamento customizado” (ASAZU, 2006, p.427). Depreende-se do texto que a escola britânica atua como consultora e intermediadora de formações.

Além da escola francesa e a britânica, o artigo apresentou a escola de governo da Alemanha, a Academia Federal de Administração Pública (BaköV) e a *European Institute of Public Administration* (EIPA), que por sua vez é financiada pelos Estados-membros da União Européia. A EG da Alemanha tem como base a formação do servidor motivado, que seria o alicerce das reformas da administração pública na Alemanha, que se iniciaram em 2004. De acordo com o artigo, a BaköV além de ofertar cursos de formação e aperfeiçoamento técnico, ela também destina seus cursos para o desenvolvimento de competências intrínsecas, como liderança, relacionamento interpessoal, habilidades de negociação, dentre outros, essas áreas são chamadas de *soft skills* (competências não técnicas) pela escola.

⁴ Reportagem: o artigo é resultado da missão uma técnica, composta por servidores da ENAP, a instituições congêneres europeias, realizada entre 8 e 19 de maio de 2006.

Segundo Asazu (2006), a EIPA propõe complementar a formação das respectivas escolas de governo e reforçar a importâncias delas na Europa, propondo um intercâmbio entre as várias escolas nacionais, e dedicar à pesquisa aplicada em administração e políticas públicas europeias. O intercâmbio é uma forma de transferência de conhecimento que é muito interessante para o processo, pois o conhecimento pode ser trocado entre instituições congêneres. (JESUS; MOURÃO, 2012, p. 24).

O artigo apresentado por Asazu (2006) corrobora a pesquisa realizada por Jesus e Mourão (2012), que apresentaram uma análise comparada entre sete escolas internacionais de governo e a Enap, com o objetivo de elaborar um desenho das estruturas organizacionais dessas escolas dentro do que elas se propõem na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. Para Jesus e Mourão (2012), as escolas de governo, sejam elas nacionais ou internacionais devem manter seu ciclo de desenvolvimento, equilibrar corpo docente das escolas, definir os processos organizacionais e pedagógicos, promover ambientes focados na pesquisa e no aperfeiçoamento profissional, alinhando com as diretrizes e demandas da administração pública. Sendo assim, para que a capacitação tenha impacto positivo é essencial, entre outros, um criterioso e abrangente diagnóstico das necessidades de capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Gil (1999), uma pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo principal é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos.

4.1 A pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

Segundo Vergara (2009), as pesquisas podem ser baseadas em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva por buscar descrever dados teóricos, técnicos e administrativos. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Quanto aos meios esta pesquisa pode ser classificada como documental, pois serão levantadas informações documentais das propostas pedagógicas das escolas de governo localizadas em Minas Gerais, e do perfil profissional dos servidores/as públicos municipais efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni (relatórios técnicos de origem oficial em meios eletrônicos institucionais).

Ainda quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, pois seu referencial analítico baseia-se em pesquisas acadêmicas (teses, dissertações, monografias e artigos) disponíveis em bases de periódicos como Capes e *Scielo*, repositórios institucionais de universidades e de órgãos de pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa documental engloba “todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica”. Já a pesquisa bibliográfica “trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita”. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto [...] (MARCONI; LAKATOS, 2011, p.43).

Quanto aos dados empíricos da pesquisa, aplicou-se um questionário (a uma amostra estratificada dos servidores/as públicos municipais efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-MG) e uma entrevista (aos secretário/as municipais de governo da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni-MG). O questionário é o meio mais rápido e barato de coleta de dados, além de não exigir treinamento e garantir o anonimato (GIL, 2002). A entrevista foi

utilizada como técnica complementar, considerada um instrumento importante para embasar pesquisas em ciências sociais e psicológicas (CERVO *et al.*,2007).

4.2 Coleta dos Dados

A pesquisa documental ocorreu em duas bases digitais distintas: 1) nos sites das seguintes escolas de governo: escola de governo de Uberlândia (EGU – municipal), departamento de escola de governo de Juíz de Fora (DEG – municipal), escola de formação do servidor público (EFESP- Bom Despacho, municipal), Fundação João Pinheiro (escola estadual de governo), Fundação Dom Cabral (unidade – MG - escola estadual de governo), rede de escolas de formação de agentes públicos de Minas Gerais (REAP – estadual), todas públicas localizadas no Estado de Minas Gerais, na busca das seguintes informações: projetos pedagógicos dos cursos de graduação, de aperfeiçoamento e de especialização (objetivos, público-alvo, disciplinas, recursos tecnológicos, ementas, carga horária e modalidade de oferta, habilitações), estrutura pedagógica e tecnológica de funcionamento dos cursos de capacitação e treinamento, do *ead* – ensino à distância - e dos minicursos, regime disciplinar do corpo discente, vinculados ao ensino; 2) nos registros de acesso público da Prefeitura municipal de Teófilo Otoni, na busca das informações que caracterizem o quantitativo de pessoal efetivo por cargo nas secretarias, as repartições em que estão lotados, atribuições operacionais (Lei nº 12.527/2011- de acesso à Informação; Lei de Responsabilidade Fiscal 101/00 – LRF; Lei 9.755/98 estabeleceu a criação de *homepage* na *Internet*).

Nesta pesquisa, considera-se EG aquela estabelecida nos espaços governamentais, vinculada ao aparato estatal direta ou indiretamente. Têm como atividades financiadas e/ou mantidas por recursos públicos, cuja finalidade precípua é a formação e a capacitação dos servidores públicos. Portanto, são consideradas as escolas de governo públicas (RANZINI E BRYAN, 2017).

A pesquisa de campo ocorreu em duas fases. Na primeira fase, foi aplicado um questionário com questões objetivas (Apêndice A) via *google.forms* a uma amostra estratificada proporcional do universo (que representou a população, Tabela 1) de servidores efetivos da PMTO, com a finalidade de levantar as percepções destes servidores quanto à qualificação e à capacitação, especificamente sobre: ações realizadas pelo município, motivação para se capacitar, momento de realização das capacitações, conhecimento e acesso a cursos públicos de capacitação, avaliação das capacitações, modalidades de capacitação,

áreas prioritárias para a realização de capacitações, obstáculos às capacitações, e objetivos individuais para participar das capacitações. No corpo do e-mail foi informado o tempo de leitura e preenchimento do formulário *online* (estimado em 15 minutos) e informação acerca do objetivo da pesquisa, após acessar o formulário *online* o servidor/a acessou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) que foi lido e assinado na opção concorda /não concorda, ressalta-se que a identificação do participante no questionário não foi obrigatória. Os questionários foram aplicados no período de 17/08/2020 até 07/09/2020.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 147), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Neste sentido, a técnica utilizada para definição da amostra é a técnica de amostragem estratificada. Esta se caracteriza pela seleção de um grupo de amostras de cada subgrupo de uma população. Beuren *et al* (2009, p. 124), ainda afirmam que a amostragem estratificada:

É considerada uma técnica mais refinada de coleta de dados por assegurar a representação mais adequada para cada tipo de subpopulação. Na perspectiva prática, o estabelecimento de estratos homogêneos para a população permite a redução de erros na amostra, além de reduzir os custos operacionais (BEUREN *et al.*, 2009, p.124).

A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não proporcional. Na amostragem estratificada proporcional, seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória que seja proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante. A principal vantagem desse tipo de amostragem é o fato de assegurar representatividade em relação às propriedades adotadas como critério para estratificação. Com relação à amostragem não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo populacional (GIL, 2002).

Diante destes conceitos, a amostra desta pesquisa foi estratificada proporcional e constituída aleatoriamente pelos servidores/as públicos municipais efetivos lotados⁵ nas secretarias da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni/MG (Tabela 1).

Conforme demonstrado na Tabela 1, a amostra desta pesquisa foi composta por 580 (quinhentos e oitenta) servidor/es (33% do total de servidores). Para se chegar ao número de questionários que foram aplicados, utilizou-se a seguinte fórmula: $NSE = ((NSE /$

⁵ Dados extraídos em dezembro de 2019 do portal da transparência do município, ao longo da pesquisa e até a conclusão desta, servidores foram nomeados por meio do concurso público e servidores se aposentaram, neste sentido, os dados posteriores sofreram pequenas alterações que não comprometem o resultado deste estudo.

População) x 100), em que NSE representou o número de servidores efetivos por secretaria de governo.

Tabela 1– Cálculo da amostra estratificada proporcional dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni

	SECRETARIAS	SERVIDORES	SERVIDORAS	TOTAL	%	Amostra Estratificada
1	ADMINISTRAÇÃO	88	36	124	7 %	8
2	ASSISTÊNCIA SOCIAL	11	13	24	%	-
3	AGROPECUÁRIA	28	09	37	2%	1
4	EDUCAÇÃO	73	728	801	46 %	368
5.	ESPORTES	03		03	%	-
6.	CULTURA	02	05	07	0,4 %	-
7.	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO	01	01	02	%	-
8.	FAZENDA	11	21	32	2%	1
9.	GOVERNO	01	00	01	%	-
10.	MEIO AMBIENTE	09	01	10	0,6 %	-
11.	OBRAS	18	12	30	2%	1
12.	SAÚDE	209	377	586	34 %	199
13.	SERVIÇOS URBANOS	19	10	29	2%	1
14.	PROCURADORIA	06	05	11	0,6 %	-
15.	PLANEJAMENTO	23	06	29	2%	1
16.	GABINETE	04	03	07	0,4 %	-
	TOTAL	506	1.227	1.733	100	580

Fonte: Portal da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni/MG (2019).

Na segunda fase da pesquisa de campo foi aplicada, individualmente pela autora, uma entrevista estruturada (Apêndice B) com cada um dos 16 (dezesseis) secretários municipais de governo, previamente autorizada e agendada, com o objetivo de levantar informações sobre as perspectivas gerenciais quanto à capacitação e à qualificação dos servidores públicos municipais, especificamente em relação a: efetividade das capacitações, demanda por qualificação em relação ao plano de governo, dificuldades para realização da capacitação, áreas priorizadas para capacitação, convênios e parcerias, perspectivas por secretaria, limitações no quadro de pessoal, principais habilidades e competências requeridas.

Na entrevista do tipo estruturada o entrevistador utiliza uma sequência de perguntas predeterminadas. Para cada entrevista o entrevistador deve utilizar a mesma sequência e conduzir a entrevista exatamente do mesmo modo para evitar interferências (HAIR JR. *et al.* 2005, p. 163). As entrevistas foram realizadas individualmente em local reservado pelo/a entrevistado/a para que se garantisse a liberdade nas respostas e para não responder questões que o/a entrevistado/a considere como constrangedora. O roteiro de entrevista (Apêndice B) e o TCLE respectivo foram enviados previamente ao respondente, após agendamento da entrevista. As entrevistas foram realizadas individualmente, cuja duração média foi de 40 minutos, com a utilização de um gravador (se autorizado pelo entrevistado/a), e um caderno para anotações consideradas pertinentes.

Ressalta-se que as entrevistas foram realizadas no período de 07/09/2020 à 25/09/2020 e considerando o período de pandemia da Covid-19, na realização das entrevistas os protocolos de segurança foram observados, e parte das entrevistas foram realizadas (individualmente com cada secretário/a) e outra parte por webconferência com o uso de aplicativos livres *google meet* e *WathsApp*. Para preservar a identidade dos participantes, seus nomes não foram mencionados na dissertação.

As perguntas constantes dos apêndices A (aos servidores públicos municipais) e B (aos secretários municipais de governo) foram construídas com base no acervo bibliográfico (livros, teses, dissertações, artigos) e no acervo documental (relatórios públicos de órgãos oficiais ligados ao tema: capacitação e qualificação do servidor público) acessados para a construção deste projeto.

4.3 Análise e Tratamento de dados

A análise e interpretação dos dados é uma etapa que Marconi e Lakatos (2010) consideram como o núcleo central de uma pesquisa. Nesta pesquisa foi aplicada duas técnicas distintas para análise dos dados colhidos.

A estatística descritiva para os dados públicos sobre o perfil dos servidores efetivos (pesquisa documental), e para as respostas extraídas dos questionários aos servidores (apêndice A - pesquisa de campo). E a análise de conteúdo para os dados (propostas pedagógicas extraídos dos sites das escolas de governo públicas), e para as respostas extraídas da entrevista com os secretários municipais de governo (apêndice B - pesquisa de campo).

A estatística descritiva segundo Hair Jr. *et al.*, (2005), é utilizada para a correlação e interpretação das informações levantadas. Para Malhotra (2006) a estatística descritiva é um ramo da estatística que aplica várias técnicas e substancia um conjunto de dados, podendo incluir medidas de tendência central, informações estatísticas como: média simples ou aritmética; moda; mediana; variância; desvio-padrão; proporções; intervalo interquartil; assimetria, entre outras de dispersão que permitam uma análise multivariada, ou seja, análise de múltiplas variáveis num relacionamento único ou num conjunto de relacionamentos.

O questionário (Apêndice A) aos servidores da amostra foi dividido em duas partes com 17 (dezesete) perguntas. Na primeira parte do questionário, solicita-se 5 (cinco) informações profissionais, e na segunda parte constam de 12 questões com opções de respostas objetivas (todas opcionais), que foram quantificadas pela Escala Likert. Segundo Gil (2010), a Escala Likert permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta, sendo totalmente útil para situações em que precisamos que o entrevistado expresse com atenção a sua opinião. Neste sentido, as categorias de resposta servem para capturar a intensidade dos sentimentos dos respondentes. No quadro 2 são demonstradas as categorias da Escala Likert que serão utilizadas para quantificar as respostas do apêndice A.

Quadro 2 – Categoria da Escala de Likert

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos	0	1	2	3	4	5
Concordância	()	()	()	()	()	()

Fonte: Elaborado pela autora com base em Gil (2010).

Opta-se pela Escala Likert porque essa técnica proporciona rapidez nas respostas e facilidade na tabulação, proporcionando agilidade também na aplicação dos questionários e na análise dos dados. Ao final, o roteiro é complementado com a oferta de comentários adicionais, o que permite ao respondente maior liberdade para expressar sua opinião, contribuindo para resultados mais consistentes na pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Embora Vieira e Dalmoro (2008) defenderam que a Escala Likert obtenha melhores resultados com quantidade de escala ímpar de resposta, justifica-se que o número par de escalas utilizadas nesta pesquisa torna-se necessário para que as opções de respostas atendam aos requisitos de análise deste trabalho.

Neste entendimento, as respostas da Escala Likert foram analisadas por sua frequência. Nesse caso, com que frequência uma resposta se repete, sendo, geralmente,

demonstrada através de valores quantitativos ou percentagens gráficas. Segundo Tavares (2007), a análise da frequência compreende o arranjo de dados em subconjuntos que apresentem características similares: mesma idade (ou faixa etária), mesma finalidade, mesma escola, mesmo bairro, etc. Os dados agrupados podem ser resumidos em tabelas ou gráficos e, a partir desses, realizar análises quantitativas e, em alguns casos, qualitativas quanto ao que se levantou do objeto estudado.

Quanto às informações extraídas dos sites das escolas de governo públicas localizadas em Minas Gerais (pesquisa documental), a finalidade foi de levantar dados sobre a estrutura pedagógica de funcionamento de seus cursos e verificar as possíveis relações de aderência existentes ou não com as respostas extraídas (pesquisa de campo) do Apêndice B (secretário/as) e do Apêndice A (servidores).

A entrevista com os secretários/as de governo foi dividida em duas partes com 15 (quinze) perguntas. Na primeira parte solicitou-se 5 (cinco) informações profissionais, na segunda parte constam de 10 questões com opções de respostas abertas e ao final a possibilidade de algum comentário (todas opcionais). Para uma melhor compreensão das informações obtidas pelas entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, que consiste na recuperação das respostas da entrevista (Apêndice B) e dos diálogos gravados (ou em caso de negativa para gravação, anotados no caderno de anotações) e a realização da sua transcrição, quando necessária, no programa *Microsoft Word* (licenciado).

Sobre os dados: 1) o perfil dos servidores públicos nos registros de acesso público da PMTO (pesquisa documental); 2) os dados dos projetos pedagógicos das EG públicas (pesquisa documental); 3) as percepções dos servidores sobre qualificação e capacitação (apêndice a); e 4) as perspectivas gerenciais dos secretário/as quanto à capacitação e à qualificação dos servidores (apêndice b), foi aplicada a técnica de análise de conteúdo para o tratamento, a correlação, a análise e a interpretação do conjunto de dados colhidos, conforme a organização metodológica disposta nos quadros 3 e 4 a seguir.

A análise de conteúdo Bardin (2011), compreende basicamente três etapas: a pré-análise, em que é feita a definição dos procedimentos a serem seguidos e a seleção de material, o que pode incluir a transcrição das entrevistas; a exploração do material, que se refere à efetivação dos procedimentos, que engloba a leitura do material transcrito e a definição das categorias para análise; e por fim, o tratamento e interpretação dos dados que possibilita a geração dos resultados e inferências da investigação.

A partir dessa técnica é possível que um grande volume de dados seja tratado por meio da construção de hipóteses e seus indicadores de análise (Quadro 3), e posteriormente por meio da construção de categorias e subcategorias de análise (Quadro 4) que consiste em isolar elementos para agrupá-los em seguida.

Quadro 3 – Hipóteses, indicadores e análises

Hipótese	Indicador de análise	Análise (dados x referencial teórico)
1 - perfil do servidor para capacitação (dados documentais).	a) cargo b) lotação c) atribuições operacionais	
2 – ofertas para capacitação nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação, de aperfeiçoamento, de especialização e minicursos das eg (dados documentais).	a) objetivos, público-alvo b) disciplinas: ementas, carga horária e modalidade de oferta, c) estrutura pedagógica e tecnológica d) regime disciplinar do corpo discente	
3 – percepções da capacitação e da qualificação (apêndice a).	a) ações realizadas e momento b) conhecimento e acesso a cursos públicos de capacitação c) avaliação das capacitações, d) modalidades de capacitação, e) áreas prioritárias f) obstáculos às capacitações, g) objetivos individuais	
4 – perspectivas gerenciais quanto à capacitação e à qualificação (apêndice b)	a) efetividade das capacitações, b) demanda x plano de governo. c) dificuldades para realização da capacitação. d) áreas priorizadas e) convênios e parcerias, f) perspectivas da secretaria, g) limitações no quadro h) habilidades e competências requeridas.	

Fonte: Bardin (2011).

As hipóteses e seus indicadores de análise são criados antes da realização da pesquisa. Ou seja, a partir das bases bibliográficas e documentais. As categorias podem ser criadas antes ou depois da realização da pesquisa. Ou seja, a partir da teoria ou após a coleta de dados.

Quadro 4: Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias	Outras informações
1 – demanda por capacitação e qualificação	1.1 – quadro efetivo 1.2 – gestão municipal	
2 – aderência das ofertas institucionais de capacitação e qualificação	2.1 – minicursos 2.2 – cursos de graduação 2.3 – aperfeiçoamento e especialização 2.4 – outros	
3 - convergência institucional	3.1 – objetivos individuais 3.2 – objetivos institucionais	

Fonte: fonte: Bardin (2011)

Os dados coletados da entrevista e das propostas pedagógicas da EG foram organizados em textos, transcritos e posteriormente classificados e codificados. O objetivo é relacionar os dados (EG) e as respostas (Apêndice B), interpretá-las e correlacioná-las com o propósito do estudo.

O passo seguinte é a inferência e interpretação dos dados, propriamente dita. Considerando a dimensão das informações obtidas e as diferentes fontes de dados secundários, foi realizada a conciliação dos dados, que possibilitou interpretar o estudo e estabelecer ligações entre as informações das entrevistas e dos dados secundários. Vigorena e Battisti (2011) definem a triangulação de dados como uma combinação de múltiplos procedimentos de coletas de dados que pode funcionar como uma complementaridade para aumentar substancialmente a qualidade do estudo.

Após a coleta, análise e interpretação dos dados e das informações obtidas conforme sintetizado no Quadro 5 abaixo, foi possível conciliar todos os dados da pesquisa e avaliar o objeto do estudo: As demandas por qualificação e capacitação dos servidores públicos da PMTO e as propostas pedagógicas das escolas de governo localizadas em MG.

Quadro 5- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

Elemento pesquisado	Fonte	Tipo de Pesquisa	Técnica de análise	Referências Bibliográficas
Caracterizar o quadro de pessoal efetivo da PMTO	Sites oficiais: PMTO, Portal Transparência, Tribunal de Contas do Estado de MG.	Documental	Estatística descritiva	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005); Malhotra (2006).
Percepções dos servidores sobre qualificação e capacitação	Respostas (objetivas) extraídas do Apêndice A	De campo	Estatística descritiva; Análise de frequência na escala Likert.	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005); Malhotra (2006); Tavares (2007).
Perspectivas gerenciais dos secretário/as quanto à capacitação e à qualificação dos servidores	Respostas (abertas) extraídas do apêndice B	De campo	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); GIL (1999).
Propostas pedagógicas das escolas de governo.	Site das escolas de governo localizadas em Minas Gerais.	Documental	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); Gil (1999).

Fonte: Dados da pesquisa

A presente pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), para que os protocolos éticos fossem revisados, o projeto foi aprovado, uma vez que atendeu a todos os preceitos éticos para pesquisas envolvendo seres humanos preconizados na Resolução 466/12/CNS. Os TCLE's – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - dos respondentes (amostra estatística dos servidores) foram à primeira ação constante do questionário submetido a eles por via eletrônica (*google forms*). Os TCLE's dos entrevistados (secretários municipais) foram previamente submetidos a estes mediante protocolo com antecedência de mínima de 15 dias úteis para a realização da entrevista. Em ambas as situações mediante anuência do CEP/UFVJM.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tópico 5.1 é apresentada a caracterização do quadro de pessoal efetivo da Prefeitura de Teófilo Otoni, obtidos por meio de dados secundários. Nos tópicos 5.2 e 5.3 são expostos os resultados dos dados primários relacionados com as demandas por capacitação e qualificação na percepção dos servidores (questionário) e gestores públicos municipais (entrevistas) respectivamente. No tópico 5.4 são apresentadas as 06 (seis) EG objetos de estudos localizadas em Minas Gerais, sendo 03 municipais e 03 estaduais, bem como a análise das propostas pedagógicas. Finalmente no tópico 5.5 é apresentado o resultado da triangulação dos dados obtidos com a análise dos tópicos apresentados acima.

5.1 Perfil dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni

Os servidores efetivos da Prefeitura Municipal são apresentados pela totalidade, divididos por lotação, sexo, idade, grau de escolaridade, idade média e tempo médio na administração pública municipal.

Conforme (Tabela 2) 46,44% dos servidores estão lotados na Secretaria Municipal de Educação, com idade média de 44 anos e 8 meses, sendo 90,42% do sexo feminino e 9,58% do sexo masculino. Na Secretaria de Saúde estão concentrados 34,44% dos servidores efetivos, sendo 63% do sexo feminino, 37% do sexo masculino, com idade média 22 anos e 7 meses. De acordo com os dados apresentados, na Secretaria Municipal de Administração estão lotados 6,53% dos servidores efetivos, sendo 32% do sexo feminino, 68% do sexo masculino, com idade média de 44 anos e 5 meses. Os servidores lotados nas demais secretarias municipais foram agrupados na coluna outros, representando 12,59% do total de servidores, sendo 40,42% do sexo feminino, 59,58% do sexo masculino com idade média de 44 anos e 7 meses.

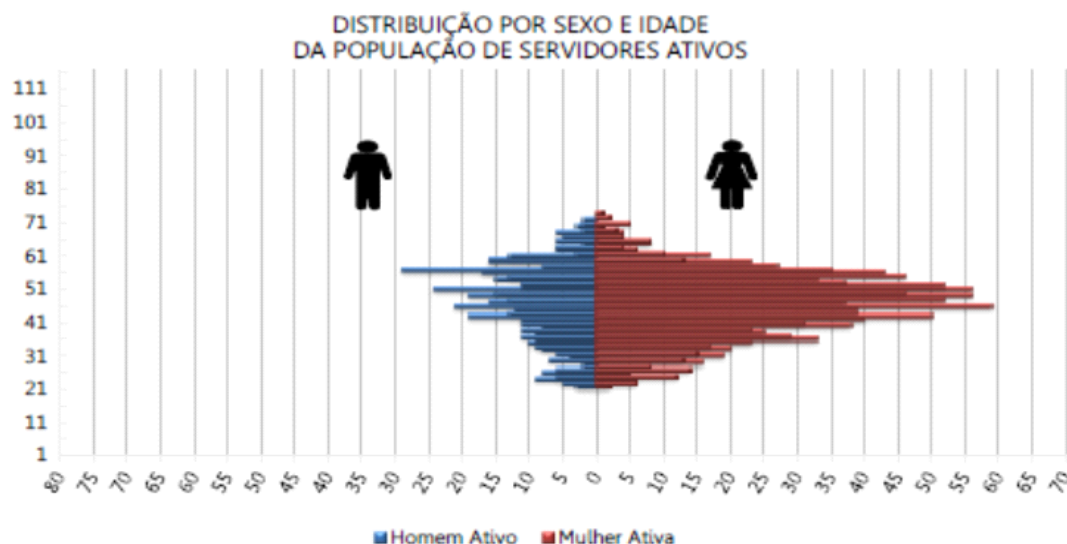
Tabela 2 – Servidores efetivos por lotação, sexo, idade média e tempo na administração pública municipal

Secretarias	Homem			Mulher			Total		
	População	Idade Média	Idade Média Adm.	População	Idade Média	Idade Média Adm.	População	Idade Média	Idade Média Adm.
Saúde	237	47,6	13,6	406	45,0	11,2	643	46,3	12,4
Educação	83	43,8	9,5	784	45,8	10,1	867	44,8	9,8
Administração	83	45,5	17,01	39	43,4	13,7	122	44,5	15,4
Outras	140	47,0	16,2	95	42,3	8,6	235	44,7	12,4
Total de servidores:	1867								

Fonte: Portal da transparência do Município de Teófilo Otoni, 2020. Adaptado.

Com relação ao sexo, constatou-se que 70,82 % dos servidores públicos efetivos são mulheres e 29,18% são homens. A idade média é de 46 anos e a idade média de admissão no serviço público é de 33 anos.

Figura 1 – Pirâmide Popacional dos Servidores Ativos



Fonte: Instituto De Previdência Dos Servidores Públicos de Teófilo Otoni, 2019

Na Tabela 3, analisando o grau de escolaridade dos servidores públicos efetivos, constatou-se que 43,1% possuem curso superior completo, sendo as mulheres representadas por 79,6% do quantitativo. Além de curso superior 10,3% possuem pós-graduação, o quantitativo maior, também são de mulheres. Verificou-se ainda que 28,7% dos servidores possuem ensino médio completo e que consta no quadro de servidores efetivos, 4,9% e 6,2%

com ensino fundamental incompleto e completo respectivamente. Na Tabela 3 os dados estão distribuídos em todos os níveis de escolaridade.

Tabela 3 – Grau de Escolaridade dos servidores efetivos

Grau de instrução	Homem			Mulher			Total		
	População	Idade Média Atual	%	População	Idade Média Atual	%	População	Idade Média Atual	% Servidores
Fund.Incompleto	47	51,3	51,6	44	47,5	48,4	91	49,4	4,9
Fund.Completo	58	52,0	50,0	58	50,2	50,0	116	51,1	6,2
Médio Incompleto	24	49,0	48,0	26	44,8	52,0	50	46,9	2,7
Médio Completo	201	42,7	37,6	333	43,7	62,4	534	43,2	28,7
Sup. Incompleto	26	47,1	34,2	50	41,2	65,8	76	44,1	4,1
Superior Completo	164	47,5	20,4	638	45,1	79,6	802	46,3	43,1
Pós-Graduação	22	47,2	11,5	170	47,9	88,5	192	46,3	10,3

Fonte: Dados do portal da transparência, 2020. Adaptado

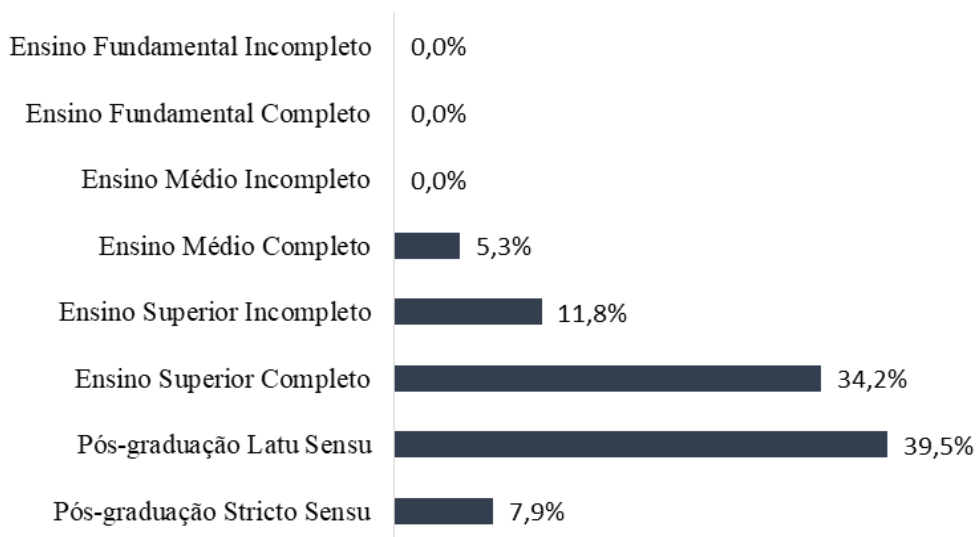
5.2 A percepção dos servidores e servidoras sobre a Capacitação e a Qualificação.

As informações obtidas por meio dos questionários buscam levantar as percepções dos servidores públicos efetivos quanto à qualificação e à capacitação, especificamente sobre: as ações realizadas pelo município, motivação para se capacitar, momento de realização das capacitações, conhecimento e acesso a cursos públicos de capacitação, avaliação das capacitações, modalidades de capacitação, áreas prioritárias para a realização de capacitações, obstáculos às capacitações, e objetivos individuais para participar das capacitações.

As questões foram divididas em duas partes, sendo a primeira com questões relacionadas à identificação dos respondentes (opcional) e a segunda parte dividida em dois blocos de questões. O primeiro bloco relacionado com as necessidades de capacitação e o segundo bloco com questões relacionadas aos modelos de capacitação. Foram enviados 580 (quinhentos e oitenta) questionários, conforme (Tabela 1), dos quais 76 retornaram respondidos.

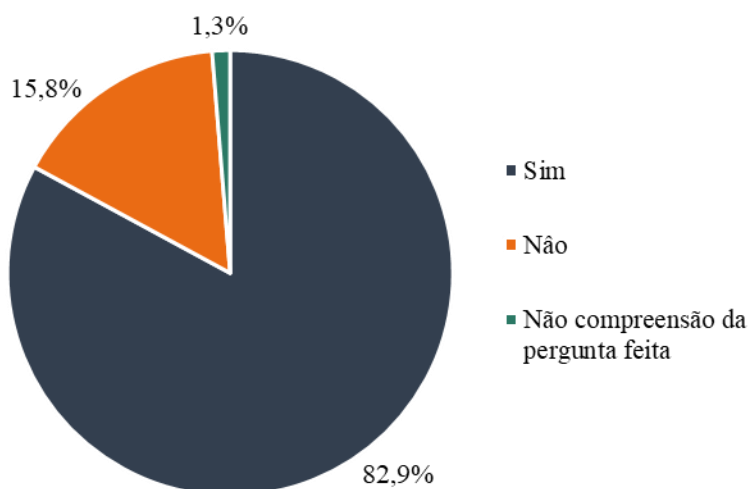
5.2.1 Caracterização dos respondentes

Com relação ao grau de formação dos respondentes 39,5% tem pós-graduação lato sensu, 34,2% ensino superior completo 11,8% ensino superior incompleto, 7,9 % pós-graduação stricto sensu e 6,6% ensino médio completo (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Grau de Escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

A segunda parte do questionário abordou questões ligadas à necessidade de capacitação. Quando questionados se o município realiza ou já realizou ações de capacitação 82,9% dos respondentes disseram que sim, 15,8% disseram que não e 1,3%, não compreenderam a pergunta (GRÁFICO 2).

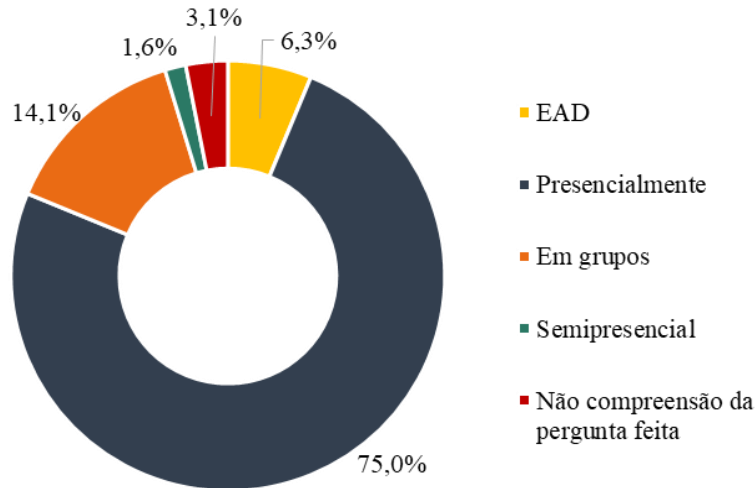
Gráfico 2 – O município já realizou ações de capacitação?

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Para os servidores que responderam de maneira afirmativa se já realizaram capacitações (Gráfico 2), foi questionado sobre formato dos cursos que realizaram. Observou-

se que 75% dos respondentes realizaram os cursos no formato presencial, destes, 14,1% em grupo, já 6,3% realizaram os cursos à distância, com o uso de recursos tecnológicos, 1,6% de maneira semipresencial e 3,1% não compreenderam a pergunta realizada. (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Formato e modalidade de cursos realizados pelos servidores



Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

No que se refere ao aproveitamento dos cursos realizados pelos servidores (Gráfico 1), 25,4% consideraram como excelente as capacitações realizadas, 47,6% como ótima, 15,9% consideram como boa, 4,8% como regular e 3,2% consideram desnecessárias as capacitações realizadas ou não compreenderam a pergunta feita. (Tabela 4).

Tabela 4 - Necessidade de Capacitação – Percentual de aproveitamento nos cursos que participaram

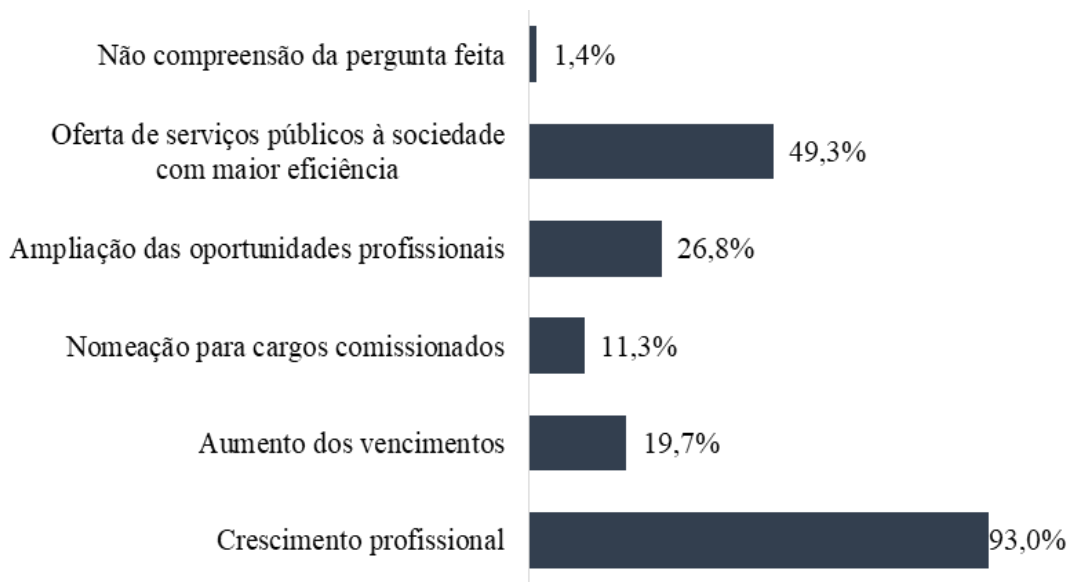
	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos	0	1	2	3	4	5
Concordância	3,2%	3,2%	4,8%	15,9%	47,6%	25,4%

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Quanto aos fatores que motivaram a participarem das capacitações, observou-se que um dos fatores que mais motivou os servidores públicos a realizarem as capacitações foi o crescimento profissional (93%). Outro fator que motivou, foi a oferta de serviços públicos à sociedade com maior eficiência (49%). Além desses, (26,8%) consideraram a ampliação de oportunidades externas, (19,7%) o aumento dos vencimentos e (11,3%) nomeação para cargos

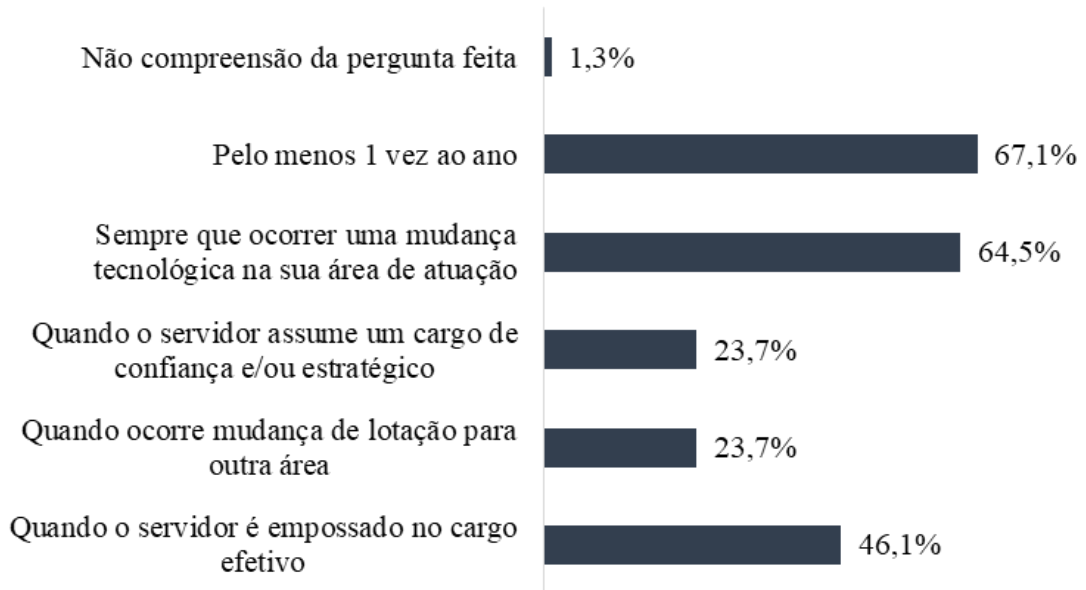
comissionados e/ou estratégicos. Nesta questão os servidores poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta. (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Fatores que motivaram a participar das capacitações



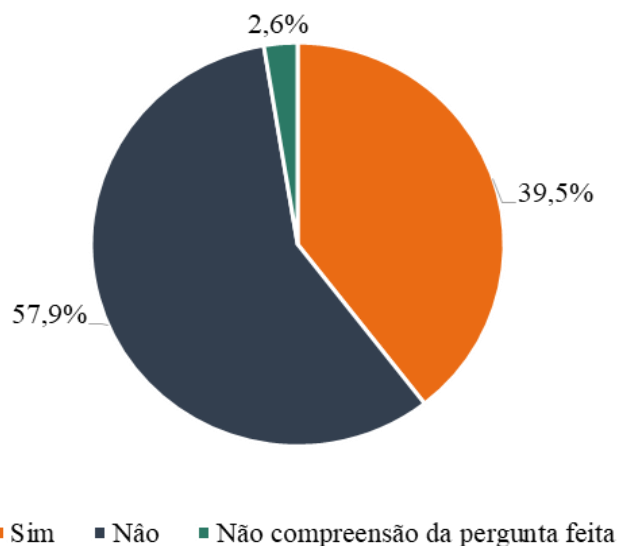
Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Analisando a frequência em que as capacitações devem ocorrer e a área de atuação dos servidores, verificou-se que (67,1%) avaliaram que elas devem ocorrer pelo menos 1 (uma) vez ao ano, (64,5%) entendem que sempre que ocorrer uma mudança tecnológica na sua área de atuação. Além destes, (46,1%) acreditam que as capacitações devam ocorrer quando o servidor for empossado no cargo efetivo e (23,7%) entendem que elas devem ocorrer quando o servidor mudar de lotação para outra área e também, quando o servidor assume um cargo de confiança e/ou estratégico (Gráfico 5). Nesta questão os servidores poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta.

Gráfico 5 – Frequência das capacitações

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

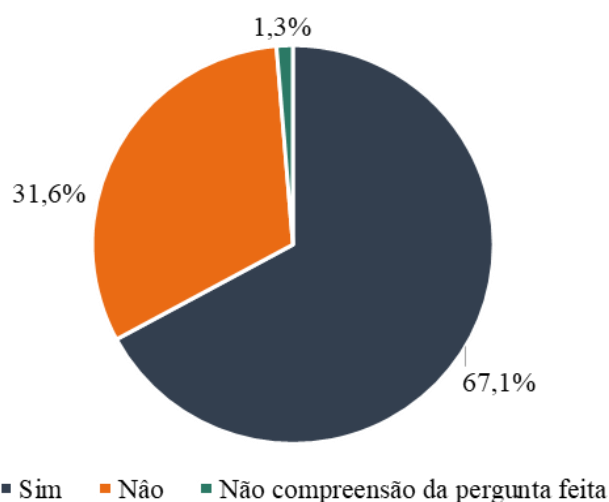
Os servidores foram questionados se tinham conhecimento de capacitações para servidores públicos oferecidos pela União, Estado ou Municípios. Dos 76 servidores que responderam os questionários, (57,9%) responderam que sim, (39,5%), que não tinham conhecimento, e o restante não compreenderam a pergunta realizada. (Gráfico 6).

Gráfico 6 – Conhecimento relacionado com as capacitações ofertadas pelos entes federados

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Procurou-se verificar se os servidores já participaram de algum curso por livre iniciativa, (Gráfico 7). Do total de respondentes, (67%) afirmaram que sim, (31,6%) disseram que não e o restante não compreendeu a pergunta feita.

Gráfico 7– Participantes que realizaram curso por livre iniciativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os servidores que afirmaram que já realizaram algum tipo de capacitação por iniciativa própria (Gráfico 7), informaram também, quais cursos foram realizados, conforme Quadro 6.

Quadro 6– Capacitações realizadas pelos servidores por livre iniciativa

(continua)

Áreas temáticas	Capacitações realizadas
Direito	<ul style="list-style-type: none"> •DireitoTributário •Carreiras jurídicas
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Contabilidade fiscal e tributária
Administração Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Redação oficial •Licitações e Contratos •Processos Administrativos •Empreendedorismo • Marco Regulatório da Sociedade Civil •Gerenciamento de Projetos •Contratos •Simples Nacional •IPTU •Gestão de processos

Quadro 6– Capacitações realizadas pelos servidores por livre iniciativa

(conclusão)

Áreas temáticas	Capacitações realizadas
Educação	<ul style="list-style-type: none"> •Libras •Condução de transporte escolar •Tecnologias da educação e comunicação •Alfabetização e letramento •Biblioteconomia •Pacto pela educação
Assistência Social	<ul style="list-style-type: none"> •Políticas de Assistência
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> •Implantação de leishmaniose •Saúde Bucal

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os respondentes avaliaram importância e a intensidade das modalidades de capacitação. De acordo com a escala apresentada, em que a pontuação variou entre 0 (zero) considerado desnecessário e 5 (cinco) avaliado como excelente. Constatou-se que, em média, 75% avaliariam como bom, ótimo e excelente as modalidades sugeridas (Tabela 5). Considerando o grau de instrução de boa parte dos servidores efetivos, a modalidade educação básica foi avaliada pelos respondentes como ótima (19,76%), sendo considerada positiva para maioria (81%) dos respondentes. A formação geral ou específica, bem como relações humanas, também foram bem avaliadas pelos servidores. A educação superior recebeu melhor avaliação entre todas as modalidades, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 5– Avaliação % da importância e intensidades das modalidades de capacitação

(continua)

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos/Concordância	0	1	2	3	4	5
Formação geral ou específica: novas tecnologias e ou novas políticas.	1,52%	6,08%	3,8%	9,88%	19,76%	16,72%
Relações humanas: interpessoais, intergeracionais, autoestima e motivação.	0,76%	5,32%	2,28%	10,64%	18,24%	20,52%
Educação Formal: cursos em áreas afins às demandas da área em que atua.	0,76%	6,08%	1,52%	15,2%		19%

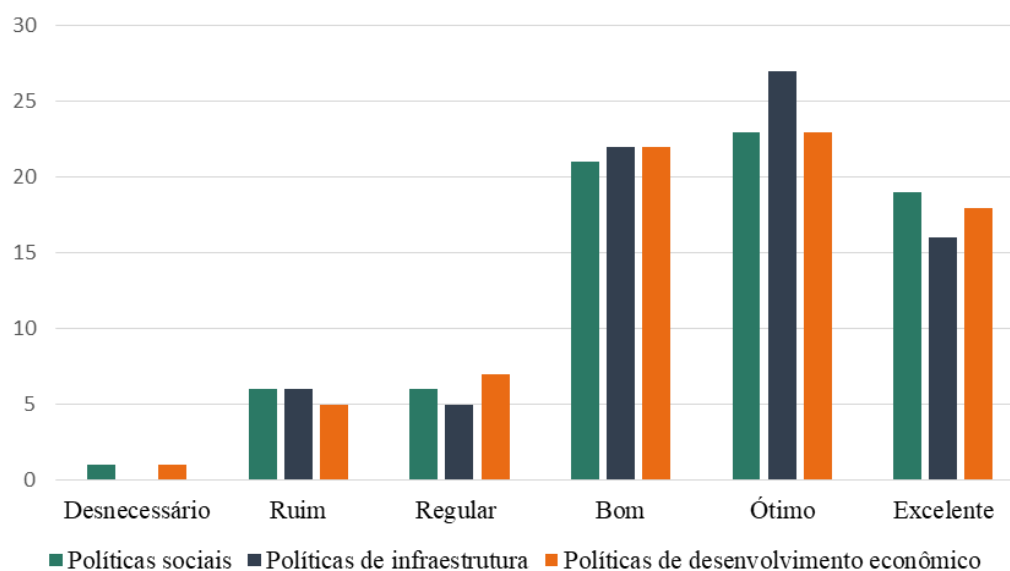
Tabela 5 – Avaliação % da importância e intensidades das modalidades de capacitação
(conclusão)

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Educação Básica: oportunizar o ensino fundamental, médio regular através da Secretaria de Educação do município.	3,8%	3,04%	3,8%	14,44%	19,76%	12,92%
Educação Superior: formação específica na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.	0,76%	4,56%	3,04	9,88%	14,44%	25,08%

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Em se tratando de políticas públicas os respondentes avaliaram a importância dos investimentos em capacitação voltados para essa temática. As opções foram avaliadas em uma escala de 0 (zero) desnecessária e 5(cinco) excelente. Conforme resultados apresentados no (Gráfico 8), (64%) dos respondentes avaliaram como excelente, ótimo e bom as opções apresentadas para capacitação em políticas públicas. A avaliação como ótimo se destacou entre as opções de políticas sociais, políticas de infraestrutura e políticas de desenvolvimento econômico, sendo a melhor avaliada por 73% dos respondentes.

Gráfico 8 – Capacitação em políticas públicas



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No processo de desenvolvimento de propostas de capacitação é importante também avaliar quais áreas da gestão pública requerem maiores investimentos. Neste sentido, os respondentes puderam classificar as áreas que de acordo com uma escala de 0 (zero) a

5(cinco), em que 0 foi considerado desnecessário e 5 excelente. As áreas que receberam melhor pontuação (5) foram as de planejamento (42,1%), gestão de pessoas e tecnologia da informação (39,5%), seguidas de gestão estratégica, orçamento e finanças (28,9%) cada uma. Para os respondentes apenas a área de serviços e expedientes jurídicos não foi avaliada como excelente. Foi avaliada como ótima, por (28,9%) dos servidores, mas no geral recebeu avaliação positiva. (Tabela 6)

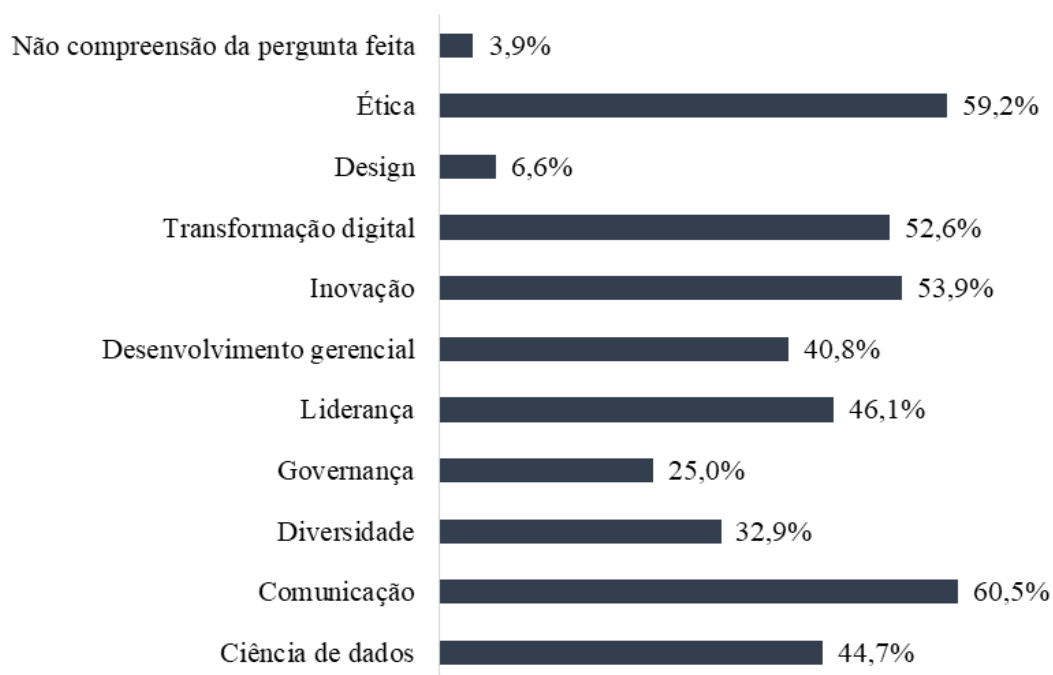
Tabela 6 - Avaliação das áreas específicas e tradicionais da gestão pública %

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos Concordância	0	1	2	3	4	5
Áreas de Concentração						
Auditoria e controle	1,3	9,2	11,8	28,9	22,4	26
Gestão de pessoas	1,3	9,2	9,2	19,7	21,1	39,5
Logística e compras	2,6	9,2	17,1	25	22,4	23,7
Planejamento	1,3	9,2	-	25	22,4	42,1
Governo digital	1,3	6,6	7,9	27,6	21,1	35,5
Gestão Estratégica	2,6	7,9	7,9	23,7	28,9	28,9
Serviços e expedientes jurídicos	2,6	9,2	11,8	22,4	28,9	25
Orçamento e Finanças	2,6	10,5	10,5	21,1	26,3	28,9
Tecnologia da informação	1,3	6,6	6,6	19,7	26,3	39,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os respondentes também opinaram a respeito dos temas transversais (modernos) e avaliaram as demandas por qualificação. Podemos observar no (Gráfico 9), que (60,5%) avaliaram positivamente a comunicação como demanda para qualificação, além dos temas ética (59,2%), inovação (53,9%) e transformação digital (52,6%). Os temas liderança (46,1%), ciência e dados (44,7%) e desenvolvimento gerencial (40,8%) também foram bem avaliados pelos respondentes. Os resultados descritos estão distribuídos de forma proporcional, de acordo com os temas propostos no (Gráfico 9). Nesta questão os servidores poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta.

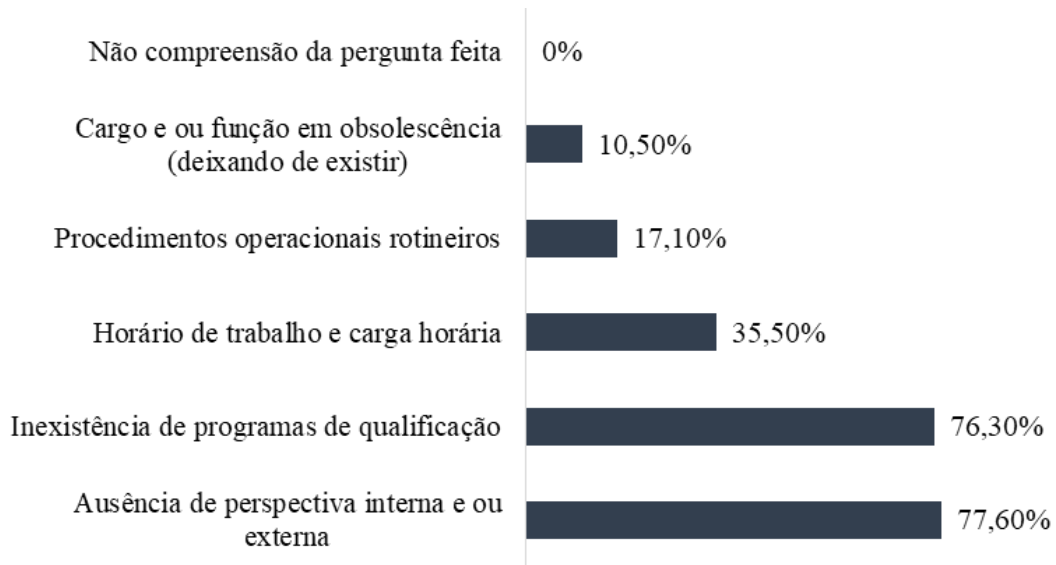
Gráfico 9 – Temas transversais (modernos) e as demandas por qualificação do servidor público municipal %



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os servidores públicos municipais também foram questionados quanto aos obstáculos que podem dificultar a sua qualificação. De acordo com os resultados apresentados, constatou-se que (77,6%) avaliaram a ausência de perspectiva interna e ou externa como fator dificultador para a qualificação, (76,3%) a inexistência de programas de qualificação, (35,5%) o horário de trabalho e a carga horária, (17,1%) procedimentos operacionais rotineiros e (10,5%) o cargo e ou função em obsolescência. As demais opções avaliadas serão apresentadas na (Gráfico 10) juntamente com as descritas acima. Nesta questão os servidores poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta.

Gráfico 10 – Os obstáculos que podem dificultar a qualificação do servidor público municipal %



Fonte: Dados da pesquisa, 2020

No que se refere os objetivos individuais que podem ser alcançados com a capacitação, os servidores públicos municipais avaliaram as opções apresentadas no questionário (Apêndice A) considerando as seguintes intensidades: 1= 20%; 2= 40%; 3= 60%; 4 = 80%; 5 = 100%. Foi possível constatar que os (46,1%) do total de respondentes consideraram a oportunidade de crescimento como um fator que pode ser alcançado por meio da qualificação e ou capacitação, além disso, foi a opção melhor avaliada por (90,8%) dos respondentes e recebeu em média as melhores notas de acordo com as intensidades sugeridas. A satisfação no trabalho (88,2%), seguida de qualidade de vida no trabalho (88,1%), orgulho da organização (84,2%) e liberdade para trabalhar, respectivamente, também foram bem avaliadas pelos respondentes. Na (Tabela 7) estão apresentadas todas as opções de objetivos individuais e a avaliação das intensidades. Nesta questão os servidores poderiam escolher mais de uma alternativa de resposta.

Tabela 7 – Objetivos individuais que podem ser alcançados com capacitação e/ou qualificação %

(continua)

Intensidade	1 – 20%	2 – 40%	3 – 60%	4 – 80%	5 – 100%	Não compreensão da pergunta
-------------	---------	---------	---------	---------	----------	-----------------------------

						feita
Melhorias na remuneração	21,1	6,6	23,7	23,7	23,7	1,3
Melhorias nos benefícios	19,7	7,9	34,2	13,2	25	-

Tabela 7 – Objetivos individuais que podem ser alcançados com capacitação e/ou qualificação %

Intensidade						(conclusão)
	1 – 20%	2 – 40%	3 – 60%	4 – 80%	5 – 100%	Não compreensão da pergunta feita
Estabilidade no emprego	22,4	6,6	23,7	18,4	28,9	-
Segurança no trabalho	10,5	6,6	27,6	23,7	31,6	-
Qualidade de vida no trabalho	1,3	9,2	28,9	19,7	39,5	1,4
Satisfação no trabalho	2,6	9,2	25,0	19,8	43,4	-
Oportunidade de crescimento	3,9	5,2	26,3	18,4	46,1	-
Liberdade para trabalhar	6,6	9,2	28,9	14,5	39,5	-
Liderança liberal	7,9	21	26,3	23,7	21,1	-
Orgulho da organização	5,3	10,5	28,9	15,8	39,5	-

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020.

Em uma questão aberta os respondentes deixaram comentários sobre capacitação e/ou qualificação. Medidas que podem contribuir com o aprimoramento deste processo.

De acordo com os servidores públicos do município, a capacitação é um importante fator que pode refletir na melhoria da remuneração, sendo um ponto importante, principalmente na implantação do plano de cargos e salários. Outro aspecto importante apontado é a relação entre a capacitação, qualificação e a oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Destacam o desenvolvimento de capacidades que permitam os servidores acompanharem as mudanças sociais, econômicas e políticas que impactam na rotina de trabalho e no atendimento ao cidadão. Segundo os servidores, a capacitação também prepara o indivíduo para ocupar futuramente cargos melhores dentro da estrutura da administração pública municipal, além de oportunizar a entrega de serviços públicos com maior qualidade a população. Para Manfredini, From e Selow (2015) o setor público passou a promover a qualificação, capacitação e o aperfeiçoamento de seus servidores, com o intuito de oferecer serviços mais adequados a sociedade e também de formar quadros de profissionais mais qualificados para a realização de suas tarefas. Vieira (2015) reitera a importância das organizações públicas investirem nas pessoas que ali trabalham, no seu desenvolvimento e treinamento, com a finalidade de estimular e reconhecer as mesmas e consequentemente, como resultado, a satisfação pessoal, profissional e da sociedade.

Os servidores públicos reiteraram a importância dos programas de capacitação continuados como projeto de Estado e não de governo, que eles ocorram independentes dos

gestores. No (Quadro 7) foram sintetizadas as respostas que tiveram maior frequência e agrupadas por temas.

Quadro 7 – Comentários adicionais sobre capacitação e/ou qualificação do servidor público municipal

Temas	Comentários sintetizados
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Que a capacitação reflita na remuneração e que seja base para o plano de carreira.
Oportunidades de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar para ocupar cargos de chefia futuramente. • Acompanhar as mudanças no cenário político, econômico e social. • Crescimento profissional e pessoal. • Desenvolvimento de pessoas e de suas capacidades.
Programa de Capacitação permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Programa efetivo de capacitação permanente, que atenda as demandas de conhecimento exigidas atualmente. • As políticas de capacitação sejam políticas do estado e não de governos.
Eficiência do serviço público	<ul style="list-style-type: none"> • A capacitação é essencial para melhorar o atendimento das pessoas e da cidade. • A qualificação dos servidores é de suma importância para execução dos serviços no âmbito público.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

5.3 Percepções dos Secretário/as sobre a Capacitação e a Qualificação dos servidores

Nesta pesquisa, para realizar a análise de conteúdo, foi estabelecido três fases. Na primeira fase foi realizada a transcrição das entrevistas e codificação dos entrevistados. Na segunda, foi realizada a leitura das transcrições, seleção e definição das categorias para análise e por fim, na última fase o tratamento e interpretação dos dados, análise dos resultados e a inferência da investigação.

1ª Fase – Transcrição das entrevistas

As entrevistas foram transcritas integralmente pela pesquisadora. Cabe mencionar que as transcrições das entrevistas realizadas, foram codificadas e os entrevistados passaram a ser identificados por meio de código na entrevista. A codificação foi realizada, aleatoriamente, e cada entrevistado foi chamado de S1, S2, S3, S4, S5... S14. Ressalta-se que foram enviados 16 convites para entrevista, mas somente 14 entrevistados aceitaram participar da pesquisa.

2ª Fase – Leitura das transcrições e seleção das unidades a serem analisadas

Após a transcrição das entrevistas e das codificações, foi realizada a leitura minuciosa de todas as respostas, com o propósito de extrair o conteúdo pertinente ao objeto da pesquisa. Em seguida, foram extraídos trechos das entrevistas que estão relacionados com a hipótese e com os indicadores de análise anteriormente mencionados na metodologia da pesquisa. Os trechos selecionados foram agrupados e classificados por afinidade. Esta organização resultou no surgimento das categorias que são apresentados posteriormente.

3º Fase – Texto e discussão dos resultados

Na última fase, foram apresentadas as categorias, bem como os trechos das entrevistas, sendo os entrevistados identificados por códigos. A opinião dos participantes será apresentada de maneira geral, sendo que os relatos estão dispostos, aleatoriamente, a fim de preservar a identidade dos entrevistados.

Neste tópico será apresentada a síntese dos relatos das entrevistas realizadas com os secretários de governo de acordo com as categorias estabelecidas.

5.3.1 Categorias Analisadas.

As categorias são apresentadas e discutidas de acordo com a opinião dos entrevistados, relacionadas com as perspectivas gerenciais quanto à capacitação e à qualificação dos servidores públicos municipais, especificamente em relação a:

- Efetividade das capacitações,
- Demanda por qualificação em relação ao plano de governo,
- Dificuldades para realização da capacitação,
- Áreas priorizadas para capacitação, convênios, parcerias perspectiva por secretaria.
- Limitações no quadro de pessoal,
- Principais habilidades e competências requeridas

5.3.1.1 Efetividade das capacitações

Os secretários foram questionados quanto aos resultados decorrentes das capacitações realizadas. Um aspecto que foi citado por alguns entrevistados foi a ausência de capacitação naquela determinada secretaria. À medida que as entrevistas avançavam, ficou evidente que algumas capacitações ocorreram em determinados períodos e o responsável pela

secretária não participou, por ele ter assumido a pasta em período posterior ou porque naquela determinada secretaria não tenha ocorrido nenhum tipo de capacitação. O que pode ser comprovado pelos trechos a seguir:

Ainda não foi realizada capacitação para os servidores desta secretaria. (S1)
 Muito bons, refletiram diretamente nos resultados dos nossos trabalhos. (S3)
 Foram positivas. Porque de alguma forma contribuem para a melhoria dos trabalhos. (S7)
 Não houve capacitação no período em que estou a frente da Secretaria. (S11)

Apesar de alguns gestores não terem participado das capacitações ofertadas pelo município, conforme relatos apresentados, àqueles que tiveram oportunidade de participar perceberam o reflexo das capacitações nas suas equipes de trabalho. Os depoimentos a seguir elucidam tal situação:

Foram muito válidos, ajudaram a quebrar alguns paradigmas e fomentaram novos valores dentro da cultura organizacional. (S2)
 Sobre os resultados, entendo que os mesmos atingiram o público positivamente.
 Os servidores têm para o trabalho diário, um planejamento à disposição. (S4)

Quando questionados acerca de qual planejamento ele se referia, foi informado pelo entrevistado que alguns servidores passaram por um processo de implantação do Planejamento Estratégico no Município. Além deste, também foi informada que os servidores nomeados recentemente passavam por um treinamento de integração, com temas que versavam sobre conduta e comportamento de agentes públicos e treinamentos motivacionais.

5.3.1.2 Demanda por qualificação em relação ao plano de governo

Após as análises das entrevistas, constatou-se que as demandas por qualificação, estão distribuídas entre as áreas de Finanças Públicas, Organização Sistemas e Métodos, Planejamento Organizacional e Gestão Pública. Foram apontados alguns elementos importantes, que, segundo alguns secretários merecem uma atenção e são fundamentais para uma melhor execução do plano de governo. Os próximos relatos corroboram a relevância destes elementos:

De uma maneira geral todas as áreas devem ser atingidas com as capacitações. Mas vejo que a Administração, Fazenda, Jurídico, Governo devem aprofundar mais. (S4)

Todas as áreas têm que ser atingidas. (S1)
 Sem dúvidas, nas áreas de Educação e Saúde. (S5)
 Planejamento de recursos, eficiência no gasto público. (S6)

Os entrevistados apontam ainda que, primeiramente, deve-se focar nas pessoas que estão em setores que detêm o poder de decisão. Mas que a capacitação é fundamental para entender como funciona a AP e como o planejamento será executado. Se quem for o responsável pelo monitoramento tem condições de acompanhar.

5.3.1.3 Dificuldades para realização da capacitação

Durante as entrevistas, os gestores relataram as dificuldades para a realização das capacitações das equipes de servidores. Constatou-se que as dificuldades encontradas estão relacionadas desde a adequação dos horários das capacitações, motivação dos servidores, até definir um cronograma de capacitações e priorizá-lo.

A motivação é a primeira dificuldade. Na minha opinião, os servidores motivados, vão superar outras dificuldades. (S4)
Disponibilidade do próprio servidor.
Fazer o servidor entender que a capacitação, melhora o desempenho nas suas atividades. (S1)
Motivação pessoal e horário da capacitação. (S2)

No entanto, foram apresentados alguns elementos que também dificultam o processo de capacitação. Em termos de investimento alguns secretários apontaram a dificuldade de destinar verbas específicas para investir em um programa de capacitação contínuo, que atenda às demandas específicas de cada setor. Outra dificuldade apresentada, e também relacionada com investimentos é o gestor ou superior da pasta autorizar os investimentos, seja com inscrições, diárias, locomoção, etc. Além da liberação do investimento, a dificuldade do gestor em reconhecer a importância das capacitações para as equipes, também foi considerado como desafio, bem como, conciliar a agenda de trabalho do servidor com um programa de capacitação em que todos possam participar efetivamente, foi outro apontamento apresentado.

Existem também as situações relacionadas com os servidores que receberam capacitação, mas não conseguem aplicabilidade na rotina de trabalho. Isso fica evidente nos relatos a seguir.

Um grande desafio é a transferência do aprendizado para a prática, afinal é isso que vai justificar os investimentos feitos. (S5)
O comprometimento com o aprendizado e com a aplicação dos conhecimentos adquiridos. (S6)

Nos relatos foi possível identificar a dificuldade que os gestores têm na escolha das capacitações, palestrantes e cursos, que atendam a demanda específica da secretaria ou equipe.

5.3.1.4 Áreas priorizadas para capacitação

Os entrevistados apontaram que seria importante capacitar os servidores de carreira, visto que os servidores contratados e comissionados são normalmente substituídos a cada período de uma nova gestão. Essas capacitações de servidores efetivos deveriam priorizar áreas específicas, ou seja, àquelas que requerem um maior acompanhamento, até pela característica da continuidade. Conforme alguns entrevistados, priorizar capacitações voltadas para o atendimento ao público, parcerias entre o município e instituições e adequar a carga horária dos cursos e os conteúdos abordados com as atividades realizadas, são as prioridades no momento para definir as capacitações. Os trechos seguintes evidenciam tais exposições:

Qualificação em relação ao atendimento [...] qualificar no sentido da proatividade, que o servidor seja proativo e não reativo. (S12).
 Deve existir um projeto de capacitação “global”. Que priorize o atendimento, a cordialidade e amplie a visão de contribuinte, cliente, servidor e cidadão. (S10).
 Convênios estratégicos e de interesse do Governo. (S4)
 Relações humanas. Resposta imediata às demandas existentes na secretaria. (S1).
 Execução dos programas a serem entregues aos convênios e parcerias. (S11).

Além das áreas priorizadas de acordo com o relato dos secretários, também foi questionado se caso o município dispusesse de uma Escola de Governo, quais seriam as demandas para a escola por parte da secretaria que ele era responsável (Apêndice B). As respostas podem ser analisadas nos trechos dos relatos apresentados:

Módulos de prestação de contas. (S7).
 Planejamento estratégico, com foco em monitoramento e melhoria contínua, manual de procedimentos operacionais, planejamento inter setorial. (S6).
 Gestão de Pessoas. (S12). Gestão Financeira. (S13).
 Atendimento ao público. Informatização e modernização do serviço público como forma de trazer economicidade para a AP. (S10)
 Lei de Responsabilidade Fiscal, financiamento do setor público, finanças públicas, atendimento e comunicação governamental. (S8).
 Supervisão, acompanhamento, rotinas de melhor atendimento aos programas e ao público. (S11).
 Conhecimento de tramitações de emendas parlamentares, projetos estruturantes.
 Conhecimento do Sistema Político Brasileiro e atuação dos três poderes. S(4)
 Como funciona o serviço público, como agir e quais suas vedações. (S3)

Nos relatos apresentados é possível destacar a preocupação dos gestores com o atendimento ao público e com a qualidade da prestação de serviços ofertada pelos agentes públicos.

5.3.1.5 Limitações no quadro de pessoal

Durante as entrevistas, os gestores relataram a respeito das limitações do quadro de servidores e como poderiam ser analisadas do ponto de vista da capacitação. Constatou-se que o nível de escolaridade e discernimento são fatores limitadores, bem como, a motivação individual para realizar as capacitações. Mais uma vez as questões relacionadas com investimento financeiro, logística e horário das capacitações são considerados fatores que influenciam no processo de formação e aperfeiçoamento. Outros elementos serão apresentados nos relatos a seguir:

A falta de informação, planejamento e o desinteresse por achar que não precisa aprender algo novo. (S8 e S9).

Nível cultural e intelectual. S(4)

Atendimento ao público e eficiência para resultados. (S6)

Remunerações e a ausência de um plano de carreira [...] a diferença salarial entre o setor público e o privado é um obstáculo para a retenção de servidores altamente qualificados [...] a rotatividade, ou seja, a oscilação do número de servidores e as mudanças no quadro durante o ano. (S5)

Os entrevistados frisaram a questão do interesse pessoal, da motivação e do nível de escolaridade, como fatores preponderantes e limitadores no quadro de pessoal.

5.3.1.6 Principais habilidades e competências requeridas

A realização de capacitações envolve mudanças na forma de agir e de pensar do indivíduo. Mudanças que podem ser percebidas no comportamento, no desempenho e até mesmo na satisfação pessoal. Neste processo de entrevistas, foi possível constatar que os servidores que passaram por algum tipo de capacitação e formação apresentaram uma postura distinta daqueles que não fizeram ou há muito tempo não passam por um processo de aperfeiçoamento. Quando se fala de perspectiva da carreira dos servidores na visão do gestor, a intenção era entender o que ele esperava da sua equipe, das pessoas que fazem parte da sua equipe. Dentro dos relatos apresentados, destacamos: a iniciativa, o comprometimento, respeito nas relações pessoais interpessoais, além da honestidade e do sentimento de pertencer a essa instituição. Com base nos relatos, faz-se necessário que o servidor desenvolva habilidades de gestão de equipes com vistas a alcançar resultados na sua área de atuação.

Comprometimento com as funções que exerce e conhece as atribuições do seu cargo. (S4).

Conhecer a estrutura de funcionamento da AP. (S11).

Conhecer a missão, o porquê está ocupando este ou aquele cargo. (S12).

5.4 Apresentação das Escolas de Governo

Os dados de caracterização das Escolas de Governo localizadas em Minas Gerais, e dos cursos de capacitação e qualificação por elas oferecidos encontram-se descritos nos quadros 8 a 13 a seguir e analisados.

Quadro 8 - Caracterização das Escolas de Governo Pesquisadas

(continua)

Nome	Normatização	Nível	Público-alvo	Cursos	Poder
Escola de Governo de Uberlândia	Convênio 367/2013 Lei 12.621/2017	Municipal	Servidores Públicos Municipais	19 cursos de capacitação e treinamento - 2017/2018/2019)	Executivo
DEG – Departamento de Escola de Governo – Juiz de Fora	Lei Municipal 10.000/2001 – Decreto 7.251/2001	Municipal	Servidores Municipais	Cursos de Capacitação de média e curta duração	Executivo
Fundação Dom Cabral	Fundação 1976 – Instituição autônoma	Federal/Estadual	Organizações Públicas e Privadas	Graduação/Especializações/ Pós-graduação/ Mini-cursos de média e curta duração/ Capacitação	Executivo/ Legislativo e Judiciário
Rede de Escolas de Formação de Agentes Públicos de MG – REAP	Não informado	Estadual	Servidores Públicos	Graduação/Especializações/ Pós-graduação/ Mini-cursos de média e curta duração/ Capacitação	Executivo/ Legislativo e Judiciário
Escola de Formação de Servidor Público Municipal de Bom Despacho – EFESP	Lei 2.345/2013	Municipal	Servidores Públicos Municipais	Capacitação permanente e formação de servidores públicos municipais/Implementar programas de integração inicial de carreiras	Executivo
Fundação João Pinheiro: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	Lei nº 10.961/ de 14/12/1992 – art. 45. A Lei Estadual nº 15.352, de 20/09/2004.	Estadual	Servidores Públicos e funcionários da iniciativa privada.	Graduação/Especializações/ Pós-graduação/ Capacitações e Treinamentos de curta e média e duração/ Capacitação	Executivo.

Fonte: Portais das Prefeituras de Uberlândia, Juiz de Fora, Bom Despacho; portais da Fundação Dom Cabral, Reap e Fundação João Pinheiro, 2020.

As escolas de governo apresentadas no (Quadro 8) localizadas em Minas Gerais dividem-se em estaduais, municipais e somente a Fundação Dom Cabral atende tanto a esfera estadual, quanto a esfera federal. As escolas de governo foram instituídas por meio de leis ou convênios e regulamentadas por decretos.

As bases legais para a criação delas foram as mudanças decorrentes da Reforma Administrativa, a Emenda Constitucional nº 19/1998, e a eficiência como Princípio da Administração Pública, que fez constar na CF/88 a criação das Escolas de Governo. Apesar de terem como objetivo inicial a formação do quadro de pessoal de servidores públicos, algumas escolas também atendem às demandas por qualificação de organizações privadas, como é o caso da Fundação Dom Cabral e a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, vinculada à Fundação João Pinheiro.

Os cursos ofertados pelas escolas se dividem entre, graduação, pós-graduação, especializações, capacitação e treinamento, sendo as escolas de governo municipais, dedicadas à capacitação e treinamento dos servidores públicos, com temas diversos relacionados com a administração pública. A Escola Professor Paulo Neves da Rocha, Fundação Dom Cabral e a REAP – Rede de Escolas de Formação de Agentes Públicos de Minas Gerais apresentam uma variedade de cursos em nível de graduação, pós-graduação e especializações, além de ofertar capacitações e treinamentos específicos, com base nas demandas apresentadas pelo público interessado.

O público das EG é composto por servidores públicos do executivo, legislativo e judiciário. Nas escolas de governo municipais pesquisadas é possível destacar que o público alvo é vinculado, servidores municipais do executivo, devido ao fato de que essas escolas de governo originaram-se das demandas do executivo municipal. As escolas que atendem às demandas estaduais e federais possuem público diversificado, são servidores do poder executivo, legislativo e judiciário em alguns casos com a predominância das carreiras jurídicas.

Para melhor compreensão, as escolas de governo pesquisadas são analisadas individualmente a seguir pelas categorias: cursos oferecidos, modalidades de ensino – análise das formas de realização dos cursos (presencial, à distância e/ou semipresencial) e público alvo.

5.4.1 Escola de Governo de Uberlândia

A Escola de Governo de Uberlândia foi instituída através da assinatura do Convênio Nº 367/2013 datado de 19 de novembro de 2014. Na esfera federal, a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), foi a signatária, a Superintendência Regional de Saúde de Uberlândia (SRS/UDI) representou o componente estadual e, a própria Prefeitura Municipal de Uberlândia (PMU), em nível municipal. Os cursos em sua maioria eram voltados para a área da saúde e destinados aos servidores da Prefeitura, da UFU e da Superintendência. Os primeiros cursos ofertados foram na modalidade à distância e financiados pelos recursos do ⁶Pro-Hosp e neste período a direção inicial da Escola de Governo ficou ao cargo da direção de Gestão Acadêmica do Hospital de Clínicas da UFU, com sua estrutura técnica e administrativa. A Prefeitura disponibilizou técnicos na composição de seu quadro de pessoal.

Quadro 9 - Cursos ofertados pela Escola de Governo de Uberlândia

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo
Compras na Administração Pública	Presencial	Servidores públicos municipais
PENSANDO SOBRE CONFLITOS: o diálogo como Ferramenta	Presenciais	Servidores Públicos municipais
I Encontro sobre Licença Prévia de Funcionamento	Presenciais	Servidores Públicos municipais
Workshop Parcerias Público-Privadas:	Presenciais	Servidores Públicos municipais

Fonte: Portal da Prefeitura de Uberlândia, 2020.

No ano de 2017 por meio da Lei 12.62, a Escola de Governo de Uberlândia foi reestruturada com o objetivo de implantar práticas de educação continuada no serviço público municipal, voltada para a educação estratégica dos servidores públicos municipais, integrando ações das diversas Secretarias Municipais com o objetivo de gerar excelência dos serviços, bem-estar do servidor e melhoria no atendimento aos cidadãos.

A Escola de Governo de Uberlândia passou a ser vinculada à Secretaria de Municipal de Gestão Estratégica e o quadro de direção ficou composto: pelo diretor, assessor de capacitação e o assessor de avaliação. Dentro das mudanças promovidas pela lei 12.612/2017 há um projeto específico para o funcionamento da EG que define: a estrutura organizacional, localização e estrutura física, finalidade, justificativa, objetivos, público alvo, diretrizes pedagógicas, missão, visão e princípios.

⁶ O Pró-Hosp é um programa do governo de Minas Gerais, que procurou consolidar a política estadual de regionalização da saúde, investindo nas 75 microrregiões e 13 macrorregiões sanitárias, a lógica é que o paciente receba auxílio médico no seu município, sem precisar viajar ou ser transportado para grandes centros.

As informações sobre a EG de Uberlândia foram obtidas através do *website* da Prefeitura de Uberlândia que possui uma área específica com informações relacionadas com a Escola de Governo. No portal o servidor consegue acessar informações dos cursos que já foram realizados e o prazo para retirada do certificado. No entanto, as informações são limitadas, não apresenta maiores detalhes sobre novas capacitações em curso ou as que serão promovidas. Foi possível constatar que esta EG já ofertou 19 cursos, entre os anos de 2017 a 2019 para um público aproximado de 2.500 servidores. Além disso, constatou-se que os cursos realizados pela escola de governo de Uberlândia foram presenciais e que até o momento não havia cursos disponíveis para o ano de 2020. Em síntese, os cursos ofertados relacionam-se a temas como: compras, licitações, eficiência na administração pública, excelência no atendimento ao público, parcerias públicas privadas e licenciamento.

Por fim, vale destacar que dentro da proposta da ampliação da EG de Uberlândia, encontra-se a possibilidade de buscar parcerias, convênios e cooperação com instituições educacionais públicas e privadas, entidades da sociedade civil e demais esferas da Administração Pública, visando proporcionar mecanismos para profissionalização dos servidores do Município, associando teoria e prática.

5.4.2 O Departamento de Escola de Governo (DEG) – Juiz de Fora

A Escola de Governo de Juiz de Fora foi inaugurada no ano 2000, legalizada através da Lei 10.000/2001 e regulamentada pelo Decreto 7.251/2001. A Escola de Governo passou a ser denominada de “Departamento de Escola de Governo” e vinculada a Secretária de Administração e Recursos Humanos do Município. Os objetivos do DEG estão relacionados com a execução de programas de capacitação, treinamento e qualificação dos servidores da administração direta e indireta.

Quadro 10- Cursos ofertados pelo Departamento de Escola de Governo de Juiz de Fora

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo	Observações
Capacitação e treinamento dos recursos humanos da administração municipal. Cursos de formação de acordo com as necessidades individuais dos servidores.	Presencial e EAD	Servidores públicos da administração pública direta e indireta.	A DEG também desempenha o papel de apoio logístico e organizacional de iniciativas de capacitação de outras esferas do governo.

Fonte: Portal da Prefeitura de Juiz De Fora, 2020. Adaptado.

O departamento de Escola de Governo de Juiz de Fora (DEG) não possuiu um *website* próprio, as informações da escola estão vinculadas ao portal da Prefeitura de Juiz de Fora. Ao acessar o portal é possível obter informações sobre a estrutura de funcionamento, a participação dos cursos e a programação, são informações sintetizadas, contudo, sem apresentar de maneira detalhada, quantos cursos já foram ofertados e quais temas já foram abordados. Muitos dos campos apresentados no portal não possuem informações atualizadas ou disponíveis.

5.4.3 Fundação Dom Cabral – FDC

Fundada no ano de 1976 a Fundação Dom Cabral iniciou seus trabalhos voltados para empresas em Minas Gerais, expandiu sua atuação para outros estados como São Paulo e Rio de Janeiro. A FDC tinha como primícias auxiliar as empresas privadas no processo de modernização gerencial e desenvolvimento de recursos humanos, voltados para a realidade da época. O processo de expansão da instituição incluiu o desenvolvimento de estratégias com organismos internacionais e organizações públicas.

Quadro 11- Cursos ofertados pela FDC para a Administração Pública

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo	Observações
Soluções Educacionais Customizadas para o Setor Público	Presencial	Servidores públicos	Curso abrange várias temáticas na gestão pública, como por exemplo: Finanças Públicas, Pessoas, Gestão de projetos, liderança, etc.
Governança Corporativa em Empresas Estatais	Aulas on-line – divididas em 04 blocos.	Conselheiros e Administradores de Estatais de Municípios, Estados e da União.	
Liderança para Resultados no Setor Público – Trilha Reduzida	Aulas on-line – dividida em 04 módulos	Gestores públicos com cargos de liderança intermediária	Inicialmente o curso foi ofertado aos fiscos estaduais e Secretarias Estaduais de Economia.

Fonte: Portal da Fundação Dom Cabral, 2020. Adaptado

A Fundação Dom Cabral é uma escola de negócios, voltada para a formação e capacitação de empresas e organizações públicas e privadas. A escola oferta cursos específicos, com carga horária fechada, voltados para o desenvolvimento de novas estratégias, lideranças no setor público, gestão de resultados e um segundo modelo de curso, chamado de

soluções customizadas para o serviço público. Os cursos são de média e curta duração, conforme informações disponíveis no seu *website*, nas modalidades presenciais e à distância. Foi possível inferir que os cursos customizados, na linha de treinamentos e qualificação são elaborados com base em diagnóstico entre a instituição solicitante e a FDC. Além de atender as demandas de qualificação e treinamento, a FDC oferta cursos de graduação, especialização e pós-graduação e têm suas atividades presenciais divididas em 04 (quatro) unidades na região sudeste, sendo dois *campi* no Estado de Minas Gerais e os associados regionais espalhados em diversos estados e municípios do país.

Os cursos ofertados pela FDC não são gratuitos e o conteúdo contemporâneo dos temas apresentados para a administração pública, são voltados para a melhoria e eficiência de gestores públicos e de servidores de um modo geral.

5.4.4 Rede de Escolas de Formação de Agentes Públicos de Minas Gerais – REAP

A REAP é formada por um conjunto de instituições voltadas para a formação de servidores públicos, dos poderes executivo, legislativo e judiciário do Estado de Minas Gerais, como por exemplo: a) Escola da Advocacia Geral da União; b) Escola do Legislativo da Câmara Municipal de BH, c) Escola Superior de Administração Fazendária em Minas Gerais– ESAF; d) Escola do Legislativo da Assembleia do Estado de Minas Gerais; e) Escola do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região; f) Escola de Contas e Capacitação Professor Pedro Aleixo dentre outras.

Quadro 12- Cursos ofertados pela REAP – MG

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo
Temas que versam sobre Políticas Públicas/ Cidadania/Educação/Segurança Pública/qualificação profissional	Presencial e Ead	Servidores Públicos das esferas do Executivo, Legislativo e Judiciário.

Fonte: PORTAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DE MINAS GERAIS, 2020. Adaptado.

As escolas que compõem a REAP representam um conjunto de instituições de diversas áreas da administração pública, com predominância das áreas jurídicas e controladoria, como são os casos do Tribunal de Contas de Minas Gerais, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Centro de Estudos do Ministério Público, além da Escola Superior de Administração Pública, ESAF. A REAP não possui um *website*, as informações relacionadas

com cursos, treinamentos e capacitações estão disponíveis nos portais das instituições que fazem parte da rede. Dentro das escolas que compõem a REAP destaca a Escola do Legislativo da Câmara de Belo Horizonte. A escola do legislativo além de ofertar cursos para o legislativo, também oferta cursos para servidores públicos externos e para lideranças comunitárias.

5.4.5 Escola de Formação de Servidor Público Municipal de Bom Despacho – EFESP

A EFESP é uma escola de governo do município de Bom Despacho, que foi normatizada pela Lei nº 2.345 no ano de 2013, tendo como objetivos principais tratar a formação geral dos servidores públicos municipais, por meio de programas de capacitação, de formação continuada, programas educacionais de desenvolvimento e aprimoramento. A EG também é responsável pelos programas de integração inicial de carreiras e pela capacitação permanente para agentes públicos. A EFESP é vinculada a Secretaria de Administração do município, e coordenada pela Gerência de Gestão de Pessoas.

Quadro 13 – EFESP – Escola de Formação de Servidor Público Municipal de Bom Despacho

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo
Gestores Educacionais	Presencial	Servidores da educação
Licenciamento Ambiental	Presencial	Servidores da Secretaria do Meio Ambiente
Curso de Qualidade Total – Atendimento ao público	Presencial	Servidores públicos em geral
Reforma da Previdência e os Impostos no RPPS	Presencial	Servidores públicos municipais.
Liderança e os instrumentos essenciais para uma gestão de qualidade	Ead – Transmissão ao vivo	Gestores, coordenadores e líderes de equipes.
Patrimônio cultural na sala de aula	Ead – Transmissão ao vivo	Professores da rede municipal de ensino.

Fonte: Portal da Prefeitura de Bom Despacho, 2020. Adaptado

Os cursos ofertados pela EFESP são divididos entre demandas específicas de capacitação, com público alvo definido e capacitações que atendem os servidores públicos de um modo geral. Conforme informações disponíveis no portal do município, os cursos de

aperfeiçoamento ofertados, eram todos presenciais, na sede da EG, porém, durante o período de quarentena, a escola de governo permaneceu ofertando cursos na modalidade a distância, com transmissões ao vivo e disponibilizando atividades remotas para os servidores. A EFESP tem uma longa trajetória de capacitações e cursos de aperfeiçoamento ofertados desde sua criação, estima-se que mais de 5(cinco) mil servidores já foram beneficiados pelos programas de capacitação e formação continuada ofertados pela escola de governo. No último concurso público realizado pela Prefeitura de Bom Despacho, uma das fases do concurso era a aprovação do candidato no curso de formação, realizado pela EFESP, sendo este, um critério eliminatório caso o candidato não fosse aprovado.

No ano de 2015 a EFESP foi escolhida pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), como modelo de EG municipal que valoriza e qualifica os servidores públicos gratuitamente, a escola de governo apresentou os trabalhos desenvolvidos pela instituição no XI Encontro Nacional de Escolas do Governo em 2015. Além de ofertar cursos de capacitação e aperfeiçoamento, a EG promove a formação de servidores por meio de convênios com escolas de governo estaduais, federais ou privadas. Dentro do conjunto de estratégias da EG, está o “Prêmio de Inovação na Gestão Pública”, que tem como objetivos: a) reconhecer as melhores práticas de gestão pública no âmbito municipal; b) apoiar a modernização da Administração Pública; e c) motivar os servidores, valorizando o trabalho por eles desenvolvido.

5.4.6 Fundação João Pinheiro – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

A Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho foi criada no ano de 1992 com o objetivo de promover a modernização e a profissionalização da administração pública. Além de promover cursos de capacitação, a EG desenvolve projetos de extensão, pesquisas relacionadas com a administração pública e promove a cooperação entre instituições públicas, privadas, nacionais e internacionais. A escola de governo faz parte da estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro com a finalidade de realizar cursos, seja de graduação, pós-graduação e formação continuada de servidores públicos.

Quadro 14 – Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro

Cursos ofertados	Modalidade	Público alvo
Graduação em Administração Pública	Presencial	Servidores Públicos das esferas do Executivo, Legislativo e Judiciário.

Especializações: • Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental. • Administração Financeira e Orçamentária no Setor Público. • Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas	Presencial	Servidores públicos de diferentes poderes e esferas de governo e profissionais interessados em se especializar na área
Mestrado em Administração Pública	Presencial	Profissionais que atuam na esfera pública, em centros de pesquisa e ensino e demais interessados nas questões centrais da administração pública.
Capacitação e Treinamentos nas áreas de planejamento, gestão estratégica; gestão, orçamento e finanças; gestão de pessoas, gestão da informação e políticas públicas.	Presencial/Ead	Servidores Público das diversas esferas e funcionários da iniciativa privada

Fonte: Portal da Fundação João Pinheiro, 2020. Adaptado

A Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho possui uma estrutura diferente das demais, pois, faz parte das estratégias de estudos e pesquisas da Fundação João Pinheiro. Os cursos ofertados e seus programas acadêmicos têm por finalidade a promoção, a qualificação e a modernização da máquina administrativa. Além disso, vale destacar os projetos de extensão desenvolvidos pela EG, alunos, professores e pesquisadores da Fundação João Pinheiro, para contribuir com a eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade de políticas públicas. Os projetos de extensão oferecem aos servidores e futuros servidores a oportunidade de desenvolver competências cidadãs, além do conhecimento técnico.

5.5 Análise da Conjuntura dos Dados

Esta seção destina-se a analisar os resultados da pesquisa a partir dos três objetivos específicos: as respostas dos questionários aplicados aos servidores públicos da Prefeitura de Teófilo Otoni; as percepções dos secretários municipais coletadas através entrevista em relação à capacitação e qualificação dos servidores públicos municipais; as informações obtidas das EG de governo localizadas em Minas Gerais e suas propostas para capacitação e qualificação de servidores públicos.

O quadro efetivo da PMTO é composto pela maioria de mulheres, sendo que, este quantitativo é maior na secretaria de educação do município e na secretaria de saúde, a idade média dos servidores é de 46 anos e o tempo médio de admissão no serviço público é de 33 anos. As mulheres possuem melhores níveis de escolaridades que os homens, sendo a

maioria das mulheres com ensino superior completo e as demais têm entre o médio completo e o superior incompleto, enquanto os homens têm um menor quantitativo com superior completo, sendo a maioria com ensino médio completo e superior incompleto respectivamente. Portanto, há um período médio de 33 anos de dedicação ao serviço público municipal que merece atenção quanto à atualização profissional, além disso, ainda existem no quadro de servidores públicos, profissionais que ainda não concluíram o ensino médio e nunca participaram de qualquer tipo de capacitação.

De acordo com os dados dos questionários, dos servidores públicos que responderam e retornaram com as respostas, 74% possuem escolaridade com nível superior e pós-graduação. Dos respondentes, a maioria já participou de algum tipo de capacitação oferecida pelo município no formato presencial e considerou seus aproveitamentos nestes cursos como ótimo ou excelente. É importante ressaltar que estes servidores com esse nível de ensino reconhecem a importância da capacitação para sua atuação profissional.

Para os servidores as capacitações oferecidas tiveram como fator motivador a possibilidade de crescimento profissional e a perspectiva de ofertar melhores serviços à sociedade. No entanto, as capacitações não ocorrem com frequência e não existe uma periodicidade definida. A falta de periodicidade informada inclui, tanto quando o servidor é empossado, quanto ele mudar de cargo ou lotação.

Mesmo reconhecendo a importância das capacitações, a maioria dos servidores que participaram da pesquisa, 58% deles, desconhecem os cursos de capacitação oferecidos por órgãos dos entes federados como aqueles que ocorrem por aqui mesmo e de acesso gratuito como é o caso daqueles promovidos pela UFVJM e pelo IFNMG, ambos em seus *campi* na cidade de Teófilo Otoni, e 67% já buscaram capacitações em temas ligados às áreas da educação e gestão pública por iniciativa própria.

Na percepção dos servidores, os temas ligados às relações humanas no trabalho, à formação específica na área de atuação e à educação são considerados mais importantes e necessários no âmbito de suas atuações profissionais. Observam que os servidores precisam se qualificar mais nestas áreas, sobretudo quando se fala em formação específica, esta condiciona a capacidade de concepção e planejamento das principais políticas públicas destacadas: políticas sociais, políticas de infraestrutura e políticas de desenvolvimento econômico.

Quando se trata da gestão pública propriamente as áreas mais interessadas pelos respondentes são o planejamento, as tecnologias da informação, a gestão de pessoas e a gestão

do orçamento público, em cujos temas transversais devam ser os requintes e qualidade da comunicação, a ética e a inovação. Essa conciliação de áreas e temas revela identidade do empirismo apresentado com os debates que ocorrem na formatação de cursos e programas de capacitação e qualificação.

Contudo, obstáculos à participação em cursos e programas de capacitação e de qualificação também foram apresentados pelos servidores. A inexistência de capacitações, o horário de trabalho que não inclui a possibilidade de dedicação às capacitações que possam surgir e a ausência de perspectiva interna de crescimento profissional são os principais. Muito embora, existam objetivos individuais que possam ser conciliados aos objetivos institucionais, como a qualidade de vida no trabalho, o crescimento profissional, a satisfação pessoal e a remuneração são destacados como incentivadores para participar de programas de capacitação. Vieira (2015) ressalta que são as pessoas que gerenciam, controlam, executam tarefas e processos nas organizações, e o sucesso depende muito do investimento nas pessoas e nas suas capacidades.

Ademais, registrou-se como principais comentários adicionais ao questionário a necessidade de vinculação das capacitações ao plano de cargos e carreira geral (tendo em vista que no momento existem o estatuto do magistério e o plano específico da área da saúde), a implantação de capacitações como plano de Estado e não como plano de governos e que os programas sejam periódicos.

Constatou-se que mesmo tendo participado de programas de capacitação e treinamentos, ainda existe uma demanda reprimida de servidores que necessitam passar por programas de capacitação, sendo estes programas, com uma periodicidade definida, que além de envolver as rotinas de trabalho, contemple também, as áreas da administração pública, com temas modernos e abordagem que acompanhem as mudanças da sociedade. Além disso, vale ressaltar a importância de se preparar os novos servidores, com programas de acolhimento, por exemplo, e até mesmo àqueles que são promovidos para outras áreas dentro da estrutura da administração pública municipal.

Na visão dos secretários de governo, das capacitações realizadas não foi possível aferir sua efetividade, tendo em vista, que em alguns casos, não houve a participação do gestor da área. Eles salientam que as principais demandas por qualificação e capacitação devam ser convergentes ao plano de governo com atenção específica às finanças, ao planejamento e à gestão pública.

Mas também foi destacado que a ausência de motivação interna, o equacionamento de horários, a ausência do plano de carreiras e o *turnover* dificultam a participação dos servidores nas capacitações e qualificações. E que há áreas como o atendimento ao cidadão, as interlocuções institucionais para o estabelecimento de parcerias e convênios, e as relações humanas internas e externas são pontos que precisam ser oferecidos aos servidores em programas e cursos discutidos.

É necessário salientar que a administração pública tem suas peculiaridades, neste caso, podendo destacar a estrutura de cargos, sendo estes, formados por servidores efetivos (servidores de carreira) e também por cargos comissionados, de livre nomeação do chefe do executivo. Os cargos comissionados (cargos de confiança) podem sofrer alterações a cada mudança de gestão, o que impacta nos programas de formação e na sua continuidade. É comum cada gestor definir suas prioridades de acordo com seus objetivos políticos e estratégicos. Assim, o que se espera é que os programas de capacitação e a qualificação possam incorporar e desenvolver competências como a iniciativa no interior da prefeitura, vinculados ao comprometimento com os planos do município, os requintes de relacionamento e a compreensão da estrutura de funcionamento da administração pública e que estes não estejam vinculados somente, aos gestores (Prefeitos, secretários), mas a diretrizes definidas independente de questões políticas e partidárias. Para Bergue (2014), pensar a gestão estratégica de pessoas no setor público, requer inicialmente, pensar a gestão pública em seu contexto, considerando seus valores, elementos culturais e estruturantes, assumindo sua construção histórica, especificidades, além da complexidade e necessária transversalidade que envolve os seus objetivos.

Quanto às informações extraídas das escolas de governo, todas elas oferecem cursos de capacitação presenciais, à distância e semi-presenciais com carga horária superior a 30 horas, entretanto, apenas a Fundação João Pinheiro e a Fundação Dom Cabral oferecem cursos presenciais de capacitação e de qualificação em nível de graduação, especialização e mestrado para servidores da administração pública. A manutenção de parcerias e convênios com outras instituições, públicas ou privadas, abre oportunidades de expansão do conhecimento prático e teórico para a administração pública.

Observou-se que os cursos de capacitação são de natureza operacional e dedicados a temas como compras no setor público, gestão de conflitos, parcerias público privadas, temas variados na área de gestão e por solicitação de algum órgão ou setor vinculado. Destacam-se entre os cursos oferecidos aqueles ligados à governança, liderança e

políticas públicas, além dos cursos de gestão educacional, de licenciamento ambiental e de liderança. Além dos cursos de graduação, especialização e mestrado em administração pública.

Em síntese e diante das demandas dos servidores e dos gestores municipais, os cursos existentes em algumas EG podem atender parcialmente, mediante parcerias ou convênios, porém, a falta de continuidade dos processos de capacitação e de um programa de formação continuada torna essa possibilidade insegura, muita coisa ainda precisa ser planejada e executada do ponto de vista dos programas de capacitação e formação continuada, principalmente, nas EG municipais.

Em suma, há um contingente de servidores que não participaram de atualizações profissionais, embora reconheçam sua necessidade profissional e institucional, e acreditam que programas de capacitação e qualificação se condicionados ao crescimento e à progressão profissional, que encontra respaldo nas opiniões dos secretários, serão exitosos desde que seja um processo planejado nas especificidades do setor público municipal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou analisar quais as demandas por qualificação dos servidores públicos do município de Teófilo Otoni, na percepção dos servidores públicos, dos gestores e se as EG existentes em Minas Gerais e suas propostas conseguem atender essas demandas.

As evidencias encontradas nesta pesquisa revelam que existe um grande número de servidores que não participaram de nenhum programa de capacitação no município e que uma boa parte já realizou algum tipo de capacitação voltada para sua área de atuação, por iniciativa própria. Os servidores que já realizaram capacitações por iniciativa do município e mesmo os que não realizaram reconhecem a importância das capacitações para o crescimento tanto profissional, quanto pessoal.

Conforme observado na análise dos dados coletados, as principais demandas dos servidores por capacitação e qualificação que se convergem com a percepção dos secretários, e estão ligadas às áreas de políticas sociais, de infraestrutura e de desenvolvimento econômico, para as quais também foram indicadas o desenvolvimento de habilidades e competências na gestão do orçamento público, no planejamento e monitoramento de resultados, nas relações humanas e na gestão das tecnologias de informação.

São convergentes as opiniões acerca da ausência de um plano de cargos e salários (progressões), além daqueles específicos das áreas de educação e saúde, que vincule o progresso do servidor à sua participação nos programas de capacitação e qualificação, que devam considerar a flexibilidade de horários e as perspectivas internas de crescimento profissional.

As informações colhidas das escolas de governo existentes em Minas Gerais são limitadas do ponto de vista pedagógico e inseguras para realização de parcerias, o que inibe a perspectiva de indução da capacitação do servidor da PMTO através destas escolas. Muito embora, haja informação de que são interessadas em convênios.

Os elementos necessários à concepção e elaboração de uma proposta pedagógica e institucional para a qualificação e capacitação dos servidores públicos da PMTO começam a ser delineados nesta pesquisa. O conjunto de dados analisados perfilou o público, as demandas e seus obstáculos, as limitações externas, a possibilidade de parcerias institucionais no Estado e com as instituições da cidade e região, mas principalmente orienta a necessidade de um projeto próprio que considere as especificidades encontradas.

O atendimento das demandas encontradas deve considerar não só as particularidades e características do quadro de servidor, mas também a convergência dessa capacitação aos

planos de desenvolvimento do município, a convergência dos objetivos pessoais aos objetivos institucionais, e a necessidade de ações visando a valorização do servidor no tocante às perspectivas no trabalho. Sob essas constatações, a PMTO poderá implementar uma iniciativa de capacitação e qualificação confluyente as estas questões.

Recomenda-se que pesquisas futuras possam avançar em relação aos planos de governo dos municípios, na perspectiva de tornar os objetivos das iniciativas de EG mais estratégicos e perenes.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP**; n. 10, 1997
- BARDIN, L.(2011). **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70.
- BARBOSA, Emanuelle Silva. **A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e UNIFAP**. São Paulo: P@rtes, 2010.
- BELLUZZO, R.C.B. **Da capacitação de recursos humanos á gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico- prático para ambiente de serviços de referência e informação**. 1995. 259 f. São Paulo. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BEUREN, Ilse Maria *et al* (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Brasil. **Plano de reestruturação e melhoria da gestão do MARE - Ministério da Administração Federal do Estado**. Brasília: MARE, DF. Out, 1997. 36p.
- BRASIL. **Presidência da Republica. 5. Decreto n. 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 fundamental, e regulamenta dispositivos da Lei n º8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm > Acesso em: 12 de set. 2019.
- BRASIL, Presidência da República. **Emenda Constitucional n. 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. Acesso em: 10 mai 2019.
- _____. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm > Acesso em: 23 de out de 2019.
- _____, **Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998**. Dispõe sobre a criação de “homepage” na “Internet” pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 20 de nov. 2019.
- _____, **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível

em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 20 de nov. 2019.

_____, **Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm> Acesso em: 20 de set. 2019.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK KEVIN, Peter; **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7º ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; Da administração pública burocrática a gerencial, ed. 47, **Revista do Serviço Público**, Brasília, 1996.

BITTENCOURT, Maryângela A.; ZOUAIN, Deborah M. Escolas de Governo e a profissionalização do servidor público: estudo dos casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas — ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus — FESPM. **Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial**, v.14.2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/%2083/81>. Acesso em 14/09/2018.

CARVALHO, Paulo Sergio. Rede Nacional de Escolas de Governo: aprendizagens e desafios. **XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/810/1/Rede%20Nacional%20de%20Escolas%20de%20Governo%20no%20Brasil%20-%20aprendizagens%20e%20desafios.pdf> . Acesso em: 18 ago 2020.

CLEIN, Claudelir; TOLEDO, Milka Inês K. de; OLIVEIRA, Lindomar S. de. **Qualificação e Capacitação:** investir no capital humano como forma de crescimento e vantagem competitiva. 2013.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direitos administrativos.** São Paulo: Atlas 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 28ª edição. São Paulo: Atlas, 2015, p. 144.

FERNANDES, Ciro Campos Christo; PALLOTI, Pedro Lucas de Moura; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. **Escolas de governo:** perfis, trajetórias e perspectivas, Brasília: ENAP, v.1, 86 p. (Caderno, 43).

FERNANDES, Ciro Campos Christo. *Escolas de Governo: conceitos, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil*. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília – DF, Brasil. 2015. Disponível em: http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/027.pdf . Acesso em: 05 mai 2019.

FERRAREZI, Elisabete; TOMACHESKI, João A. Mapeamento da oferta de capacitação nas escolas de governo no Brasil: gestão da informação para fortalecimento da gestão pública. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, p. 287-303, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000200002. Acesso em: 10 de jun.2019

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GUIMARÃES, Alexandre Queiróz. **Idéias em Movimento: políticas para promoção do avanço em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2014.

HAIR JUNIOR; Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Emprego Público no Brasil: Aspectos históricos, inserção no mercado de trabalho nacional e evolução recente**. Brasília-DF, 2011. Disponível em <www.ipea.gov.br> Acesso em 11 nov. 2020

KERR, Helena do Amaral. Entrevista [por Marília Scalzo]. In: ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, 104 p. (Cadernos ENAP – Edição Especial).

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. **Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 27-57

LACERDA, A.J. **Capacitação e o perfil servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, UFLA: 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1219> Acesso em: 31/08/2019.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. (Org.). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.p. 122-144.

LÉVY, Pierre. **Educação e Cyber cultura**. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/29.rtf>. Acesso em 19 jan 2020.

MAGALHÃES, Elenice Maria de *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da Instituição. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 55-86, JAN./FEV. 2010.

MANFRENDINI, Rodrigo; FROM, Daniela Aparecida; SELOW, Marcela. A importância da Capacitação de Servidores no Setor Público. **Revista Vitrine Produções Acadêmicas**. Curitiba, v.3, n.2, p.300-650, JUL/DEZ.2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.

MARTINS, R. **Reflexões do Mundo Corporativo**. 2^a ed. São Paulo: Scortecci, 2010

MARTINS, H.F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações não governamentais**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 31^a ed. São Paulo: Malheiros, 2014. 248p. - 260p

MOTTA, P.R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

NOGUEIRA, Roberto P. **Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público – O Brasil comparado com outros países**. Disponível na categoria Gestão da seção Projetos e Estudos em: www.observarh.org.br/nesp. Acessado em: 25 de outubro de 2018.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Relatório do Desenvolvimento Humano 2018. Disponível em: <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/atlas-do-desenvolvimento-humano/atlas-dos-municipios.html> Acesso em 10 nov. 2020.

PACHECO, Regina Silvia. (1999), **Proposta de reforma do aparelho de Estado no Brasil: novas ideias estão no lugar** in PETRUCCI; SCHWARZ (orgs), Administração Pública Gerencial: a Reforma de 1995. Brasília: Editora da Universidade de Brasília e ENAP, p. 97-122. Acesso em 25 out 2018.

PACHECO, Regina S. Escolas de governo: tendências e desafios — Enap — Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 35-53, 2000.

PACHECO, Regina S. 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.

PAULA, A. P. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p. 37-49, jan./mar. 2005.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editor FGV, 2009.

PANTOJA, Maria Júlia; ANTONELLO, Claudia Simone. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Orgs.). “Gestão de Pessoas”: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em : <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/514> . Acesso em 17 jan 2020.

PEREIRA, Claudia Fernanda de Oliveira. **Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

RANZINI, Milena de Senne; BRYAN Newton Antonio Paciulli. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Rev. Serv. Público** . Brasília 68 (2) 417-438 abr/jun 2017. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acessado em: 10 de nov de 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

SILVA, R.O da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TENÓRIO, F. G. (Re). **Visitando o conceito de gestão social**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

TORRES, Marcelo Douglas Figueiredo; **Fundamentos de Administração pública brasileira**: Rio de Janeiro: Editora FG, 2012. 352 p.

TENENWURCEL et al. **Os desafios e potenciais da nova economia em Minas Gerais**. In: GUIMARÃES, Alexandre Queiróz (Org.). *Idéias em Movimento: políticas para promoção do avanço em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2014.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. M. F. e ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, Sueli Mendes. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista Nau Social**, v.5, n.9, p. 83-95 Nov. 2014 / Abr. 2015. Disponível em: <
<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/447/333> >. Acesso em: 12/03/2021.

VIGORENA, Débora Andrea Liessem; BATTISTI, Patrícia Stafusa Sala; Procedimentos de coletas de dados em trabalhos de conclusão do curso de Secretariado Executivo da Unioeste/PR. **Revista do Secretariado Executivo**, p.95-111, nº.7, Passo Fundo, 2011.

YICEL, Quevedo Romero. **Determinar a concorrência e o perfil para Especialista B de Arquitetura**. Projeto e Companhia de Engenharia em Design e Engenharia de Las Tunas, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES EFETIVOS DA PMTO

Caso o entrevistado não compreenda a questão, deverá responder a seguinte expressão: não compreensão da pergunta feita. O não entendimento pelo entrevistado da questão proposta não será considerado como fator de constrangimento.

Data da atividade ____/____/____

1ª PARTE: Identificação dos Respondentes.**Informações pessoais (Opcional):**

1. Nome: _____

2. Formação acadêmica: _____

Informações profissionais:

3. Área em que atua: _____

4. Cargo: _____

5. Secretaria: _____

Grau de Escolaridade

- () Pós-graduação Stricto Sensu
 - () Pós-graduação Latu Sensu
 - () Ensino Superior Completo
 - () Ensino Superior Incompleto
 - () Ensino Médio Completo
 - () Ensino Médio Incompleto
 - () Ensino Fundamental Completo
 - () Ensino Fundamental Incompleto
 - () Outras específicas das atividades e ou do cargo:
-

2ª PARTE:**Bloco I - Necessidades de Capacitação**

(Grupo 1 – servidore/as municipais)

1. O Município realiza ou já realizou ações de capacitação?

() Sim. Em quais formatos:

a) () À distância com o uso de recursos tecnológicos

b) () presencialmente

- c) semipresencial
 d) em grupos
 e) individuais
 f) Não.
 Não compreensão da pergunta feita

2. Em caso de resposta positiva: como pode ser classificado seu aproveitamento nos cursos que participou: (existe apenas uma possibilidade de resposta)

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos	0	1	2	3	4	5
Concordância	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Não compreensão da pergunta feita

3. Quais fatores motivam você a participar de capacitações ofertadas pela Prefeitura? (é possível mais de uma resposta)

- a) crescimento profissional
 b) aumento dos vencimentos
 c) nomeação para cargos comissionados e/ou estratégicos
 d) ampliação das oportunidades profissionais externas
 e) oferta de serviços públicos à sociedade com maior eficiência
 Não compreensão da pergunta feita

4. De acordo com sua área de atuação, quando devem ocorrer as capacitações?

- a) quando o servidor é empossado no cargo efetivo
 b) quando ocorre mudança de lotação para outra área
 c) quando o servidor assume um cargo de confiança e/ou estratégico
 d) sempre que ocorrer uma mudança tecnológica na sua área de atuação
 e) pelo menos 1 vez ao ano
 Não compreensão da pergunta feita

5. Você tem conhecimento dos cursos de capacitação para servidores públicos oferecidos pela União, Estados ou Municípios?

- a) Sim? Quais:
-

b () Não.

() Não compreensão da pergunta feita

6. Você já participou de algum curso de capacitação por sua livre iniciativa?

a () Sim? Quais: _____

b () Não.

() Não compreensão da pergunta feita

Bloco II: MODALIDADES DE CAPACITAÇÃO

(Grupo 1 – servidore/as municipais)

7. Considerando a classificação da pontuação abaixo, como você avalia a importância/intensidade das modalidades de capacitação a seguir:

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos	0	1	2	3	4	5
Concordância	()	()	()	()	()	()

a) () Formação geral ou específica: novas tecnologias e ou novas políticas públicas

b) () Relações humanas: interpessoais, intergeracionais, autoestima e motivação

c) () Educação Formal: cursos em áreas afins às demandas da área em que atua

d) () Educação Básica: oportunizar o ensino fundamental, médio regular através da Secretaria de Educação do município

e) () Educação Superior: formação específica na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

() Não compreensão da pergunta

8. Das políticas públicas listadas no quadro abaixo, classifique-as pela importância de maiores investimentos em capacitação do servidor público municipal:

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos Concordância	0	1	2	3	4	5
Áreas						
Políticas sociais	()	()	()	()	()	()
Políticas de infraestrutura	()	()	()	()	()	()
Políticas de desenvolvimento econômico	()	()	()	()	()	()

Não compreensão da pergunta feita

9. Das áreas específicas e tradicionais da gestão pública, classifique-as pela importância de maiores investimentos em capacitação do servidor público municipal:

	Desnecessário	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente
Pontos Concordância	0	1	2	3	4	5
Áreas						
Auditoria e controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logística e compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planejamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Governo digital	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão Estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços e expedientes Jurídicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento e Finanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tecnologia da informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Não compreensão da pergunta feita

10. Dentre os temas transversais (modernos), quais apresentam demanda por qualificação do servidor público municipal (pode haver mais de uma resposta)?

- a) ciência de dados
- b) comunicação
- c) diversidade
- d) governança
- e) liderança
- f) desenvolvimento gerencial
- g) inovação
- h) transformação digital
- i) design
- j) ética

Não compreensão da pergunta feita

11. Assinale abaixo, quais os obstáculos podem dificultar a qualificação do servidor público municipal.

- a) ausência de perspectiva interna e ou externa
- b) inexistência de programas de qualificação
- c) horário de trabalho e carga horária
- d) procedimentos operacionais rotineiros
- e) cargo e ou função em obsolescência (deixando de existir).

() Não compreensão da pergunta feita

12. Assinale os objetivos individuais abaixo que podem ser alcançados com sua capacitação e/ou qualificação, considerando a seguinte intensidade : 1= 20%; 2= 40%; 3 = 60%; 4 = 80%; 5 = 100%.

- a) () Melhorias na remuneração
- b) () Melhorias nos benefícios
- c) () Estabilidade no emprego
- d) () Segurança no trabalho
- e) () Qualidade de vida no trabalho
- f) () Satisfação no trabalho
- g) () Oportunidade de crescimento
- h) () Liberdade para trabalhar
- i) () Liderança liberal
- j) () Orgulho da organização
- () Não compreensão da pergunta feita

13. Você quer deixar algum comentário adicional sobre capacitação e/ou qualificação do servidor público municipal?

Você quer receber os resultados individuais e coletivos desta pesquisa?

- () Sim
- () Não

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS SECRETÁRIO/AS MUNICIPAIS DE GOVERNO DA PMTO

Caso o entrevistado não compreenda a questão, deverá responder a seguinte expressão: não compreensão da pergunta feita. O não entendimento pelo entrevistado da questão proposta não será considerado como fator de constrangimento.

Será solicitado aos respondentes autorizações para gravação das entrevistas em áudio.

Data da atividade ____/____/____

1ª PARTE: Identificação dos Respondentes (Todos os entrevistados: 16 secretário/as de governo).

Informações pessoais (Opcional):

01. Nome: _____

02. Formação acadêmica: _____

Informações profissionais:

Secretaria em que atua: _____

3. Cargo: _____

4. Secretaria: _____

5. Ocupou outro cargo desse nível neste ou em outro órgão público? Se sim, qual(is): _____

Grau de Escolaridade

() Pós-graduação Stricto Sensu

() Pós-graduação Latu Sensu

() Ensino Superior Completo

() Ensino Superior Incompleto

() Ensino Médio Completo

() Ensino Médio Incompleto

() Ensino Fundamental Completo

() Ensino Fundamental Incompleto

2ª PARTE: Percepções sobre Capacitações

(Grupo 2 – secretário/as municipais)

1. Qual a percepção desta secretaria quanto aos resultados decorrentes das capacitações já realizadas com os servidores?

() Não compreensão da pergunta feita

2. Nesta secretaria, quais níveis requerem mais capacitação: estratégico (gestão) tático (supervisão e acompanhamento) ou operacional (rotinas do serviço público propriamente dita)

() Não compreensão da pergunta feita

3. Quais são as maiores dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento de capacitações aos servidores?

() Não compreensão da pergunta feita

4. Para alcançar as metas de governo previstas no PPA – Plano Plurianual do governo municipal – em quais áreas da gestão pública devem ser priorizadas as capacitações?

() Não compreensão da pergunta feita

5. Quais aspectos podem ser implantados e/ou revistos na elaboração de um programa de capacitação para os servidores desta secretaria?

() Não compreensão da pergunta feita

6. Na estrutura dos programas de capacitação (carga horária, conteúdo oferecido, áreas do conhecimento e métodos) existentes para convênios e parcerias, quais são os aspectos que esta secretaria priorizaria?

() Não compreensão da pergunta feita

7. Caso o Município dispusesse de uma Escola de Governo quais seriam as demandas desta secretaria para esta escola?

() Não compreensão da pergunta feita

8. Do ponto de vista de formação do servidor público municipal, quais as principais limitações poderiam ser analisadas em nível de capacitação?

Não compreensão da pergunta feita

9. Na perspectiva da carreira do servidor público, quais habilidades e competências ele deve desenvolver, na percepção desta secretaria.

Não compreensão da pergunta feita

10. Assinale os objetivos institucionais abaixo que podem ser mais bem alcançados com a capacitação e/ou qualificação dos servidores públicos municipais, considerando a seguinte intensidade : 1= 20%; 2= 40%; 3 = 60%; 4 = 80%; 5 = 100%.

a) Estabilidade Institucional

b) Políticas Públicas Sustentáveis

c) Lucro Social

d) Eficiência

e) Efetividade nos serviços prestados à comunidade local

f) Redução de custos operacionais

g) Credibilidade Política

h) Inovações na prestação de serviços

i) Maior alcance das políticas públicas

j) Credibilidade Institucional

g) Imagem do Município

Não compreensão da pergunta feita

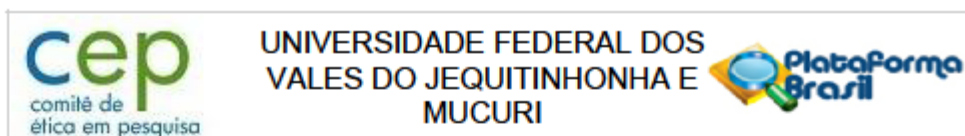
11. Você quer deixar algum comentário adicional sobre capacitação e/ou qualificação do servidor público municipal?

Você quer receber os resultados individuais e coletivos desta pesquisa?

Sim

Não

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AS DEMANDAS POR QUALIFICAÇÃO E CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TEÓFILO OTONI DIANTE DAS PROPOSTAS PEDAGÓGICAS DAS ESCOLAS DE GOVERNO DE MINAS GERAIS..

Pesquisador: ANA MARIA DE OLIVEIRA RODRIGUES

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 30927920.8.0000.5108

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.089.608

Apresentação do Projeto:

A presente pesquisa tem como cenário o Município de Teófilo Otoni, uma cidade de médio porte, pertencente ao vale do Mucuri, considerada polo de desenvolvimento dentre os 23 municípios que compõem a região. O objeto deste estudo é analisar as demandas por capacitação e qualificação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni diante das propostas pedagógicas das Escolas de Governo localizadas no Estado de Minas Gerais. Como a criação das escolas de governo é um dever imposto à União, aos Estados e ao Distrito Federal pela CF/88 que se estende facultativamente aos municípios, cujas experiências em preparar quadros de pessoal capazes de implementar políticas públicas localizadas e eficientes são positivas, e diante do cenário dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri em seu quadro de carências da atuação estatal e de distanciamento socioeconômico de outras regiões, se torna relevante analisar como as EG situadas no Estado de Minas Gerais podem contribuir com a promoção e o desenvolvimento dos servidores municipais através de programas de capacitação e qualificação. No plano teórico a pesquisa se apoiara em estudos relacionados com capacitação e formação de servidores públicos, por meio das escolas de governo, a trajetória da administração pública até os tempos atuais. A presente pesquisa configura-se como uma oportunidade de contribuir com estudos dedicados ao desenvolvimento de mecanismos incentivadores à eficiência dos serviços públicos e ao desenvolvimento profissional do servidor público. As Escolas

Endereço: Rodovia MGT 367 - Km 583, nº 5000
Bairro: Alto da Jacuba **CEP:** 39.100-000
UF: MG **Município:** DIAMANTINA
Telefone: (38)3532-1240 **Fax:** (38)3532-1200 **E-mail:** cep.secretaria@ufvjm.edu.br