

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora
Ano 2022

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora

Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie di Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Kápio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Administração: gestão, liderança e inovação 3

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Yaidy Paola Martinez
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)	
A238	Administração: gestão, liderança e inovação 3 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022. Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-258-0746-1 DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.461221611 1. Administração. 2. Planejamento. 3. Gestão. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título. CDD 658
Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

Este livro foi intitulado como “Administração: Gestão, Liderança e Inovação 3”, por ser um trabalho que dá continuidade a duas obras anteriores, ao manifestar uma agenda de estudos comprometida para apresentar uma relevante agenda contemporânea de estudos com base em um tripé conceitual com crescente relevância empírica nas atividades de planejamento, gestão e no desenvolvimento institucional e organizacional.

Estruturado em dezenove capítulos, o presente livro apresenta uma abordagem caleidoscópica sobre o campo empírico da Administração, demonstrando assim como uma multifacetada análise de temas, estudos de caso e marcos teórico-conceituais sobre a realidade organizacional, fornecendo assim relevantes subsídios para a construção epistemológica do próprio pensamento científico.

A construção desta obra somente foi possível em função de um trabalho coletivo executado por meio de uma rede de colaboradores que se caracteriza como uma comunidade epistêmica internacional ativa na construção do pensamento científico em Administração, com contribuições advindas de instituições públicas e privadas de Ensino Superior do Brasil, México, Peru e Portugal.

Por um lado, o recorte metodológico desta obra é caracterizado pela natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e pela adoção da abordagem quali-quantitativa quanto aos meios, fundamentando-se pelo uso convergente do método dedutivo e partindo de marcos de abstração histórica-teórica-legal até se chegar à análise empírica de fatos e estudos de casos.


Por outro lado, o recorte teórico de estruturação das pesquisas deste livro é fundamentado por um conjunto diferenciado de debates em cada um dos dezessete capítulos, demonstrando assim, como resultado global, a existência de um paradigma eclético de fundamentos teóricos e conceituais que reflete o esforço do pluralismo teórico-analítico de um grupo plural de pesquisadores de diferentes países.

Em razão das discussões levantadas e dos resultados apresentados após um marcante rigor metodológico e analítico, o presente livro caracteriza-se como uma obra amplamente recomendada para estudantes em cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo para o público não especializado na área de Administração, por justamente trazer de modo didático e linguagem acessível novos conhecimentos sobre a atual e prospectiva realidade administrativa.

Excelente leitura!

CAPÍTULO 1 1**A REDE ECOVIDA DE AGROECOLOGIA: AGRICULTURA FAMILIAR E PRÁTICAS ECOLÓGICAS**

Josimari de Brito Morigi

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216111>**CAPÍTULO 2 10****COMPARILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO E DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Priscilla Lopes Bertolino


André Mateus Bertolino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216112>**CAPÍTULO 3 27****COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO DE COMPRA DO PÚBLICO FEMININO ADULTO**

Sarah Isabel Resende Silveira

Vanessa Magalhães Santos

Adriano Camarano Corrêa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216113>**CAPÍTULO 4 64****CRIAÇÃO E APLICAÇÃO DE JOGOS DE EMPRESAS: A EXPERIÊNCIA PERSONAL LEAD GAME**

Francisco Henrique dos Santos Silva

Átila de Freitas

Samara Mirian Nobre de Castro

Priscila Gomes de Araújo Vidal Freitas


Marcos Wender Santiago Marinho

Ana Beatriz Bernardes Oliveira

Sildácio Lima da Costa

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216114>**CAPÍTULO 5 70****MANTENDO ACESA A CHAMA DO CANDEEIRO: ENSAIO SOBRE OS PRÓXIMOS PASSOS DO SANEAMENTO RURAL SOB AS LENTES DE QUEM FOMENTA O AGRONEGÓCIO NA BAHIA**


Alisson Santos Gonçalves

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216115>**CAPÍTULO 6 91****CONSULTORIA E ASSESSORIA EM GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO DA INSERÇÃO DO MEL NA MERENDA ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DA PONTE/MG**

Paulo Giovanni Giarola

Leonardo Luiz Santos Rodrigues

Eduardo Giarola


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216116>

CAPÍTULO 7 109

GESTÃO PÚBLICA ALIADA À TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA NA PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Rafael Souza e Silva

Flávia Helena Batista de Oliveira Pinheiro


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216117>

CAPÍTULO 8 119

EMPREENDEDORISMO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DESENVOLVENDO TECNOLOGIA SOCIAL APLICADA À EDUCAÇÃO PARA O TRÂNSITO E MOBILIDADE SUSTENTÁVEL

Bárbara Cassandra Vita Barbosa

Emanuel Ferreira Leite

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216118>

CAPÍTULO 9 129

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

Simão Pereira da Silva

Ronan Pereira Capobianco

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4612216119>

CAPÍTULO 10..... 149


O PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR E O EXCESSO DO PODER PUNITIVO DA AUTORIDADE COMPETENTE

Robert Resende de Castro

Ana Paula Rodrigues

Douglas Carvalho de Assis

Rauli Gross Júnior

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161110>

CAPÍTULO 11 164

DESARROLLO DE UN SIMULADOR FINANCIERO DE PORCIENTOS INTEGRALES MEDIANTE LA METODOLOGÍA XP


Ana Luisa Ramírez Roja




Juan Pedro Benítez Guadarrama

Oscar Ordaz Coronado

Sonia Guadalupe Morales Martínez

Luis Eduardo Morales Martínez

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161111>

CAPÍTULO 12.....	177
IMPACTO DE RECAUDACIÓN TRIBUTARIA EN EL DESARROLLO SOCIAL DE LA REGIÓN PUNO PERÚ	
Gerardo Hugo Flores Mestas	
Ronald Raul Arce Coaquira	
Alexander Huayta Vilca	
Eliana Lisbeth Arce Coaquira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161112	
CAPÍTULO 13.....	192
INBOUND METHODOLOGY AS A PROPOSAL IN A DIGITAL MARKETING PLAN FOR THE RESTAURANT SECTOR OF PUEBLA CITY, MÉXICO	
Maritzelena Zamora García	
Kathy Laura Vargas Matamoros	
Crisanto Tenopala Hernández	
José Luis Moreno Rivera	
Antonio Solís Lima	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161113	
CAPÍTULO 14.....	201
PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCION DEL PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS	
Víctor Manuel Piedra Mayorga	
Rafael Granillo Macias	
Miguel Angel Vázquez Alamilla	
Raúl Rodríguez Moreno	
Miriam Leilani Piedra Guzmán	
Maria Eugenia Alcantara Hernández	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161114	
CAPÍTULO 15.....	218
STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF YOUNG RESEARCHERS AT THE INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE FRESNILLO	
José de Jesús Reyes Sánchez	
Juan Antonio González Sáenz	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161115	
CAPÍTULO 16.....	227
REESTRUTURAÇÃO: QUAIS OS IMPACTOS DOS PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS EUROPEIAS?	
Susana Carreira Rodrigues	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161116	
CAPÍTULO 17.....	242
O ESSENCIAL SOBRE OS ATIVOS INTANGÍVEIS DAS EMPRESAS COTADAS	


EM MERCADO REGULAMENTADO EM PORTUGAL

Ângelo Martins


Pedro Matias

Miguel Gonçalves

Sónia Rito

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161117>**CAPÍTULO 18.....254****INTEGRAÇÃO DA LOGÍSTICA REVERSA NO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS**

Larissa Vale Diniz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161118>**CAPÍTULO 19.....265****PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NAS PMES PORTUGUESAS**

Rui Silva

Galvão Meirinhos

Amélia Carvalho

Ana Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.46122161119>**SOBRE O ORGANIZADOR.....297****ÍNDICE REMISSIVO.....298**

ELEMENTOS PARA A FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS DE TEÓFILO OTONI-MG ATRAVÉS DE ESCOLA DE GOVERNO

Data de aceite: 01/11/2022

Ana Maria de Oliveira Rodrigues

<http://lattes.cnpq.br/5943909225459222>

Simão Pereira da Silva

<http://lattes.cnpq.br/0844904247990994>

Ronan Pereira Capobiango

<http://lattes.cnpq.br/3560725953256745>

RESUMO: A Emenda Constitucional 19/1998 obrigou a União, os Estados e o Distrito Federal a criação e manutenção de escolas de governo (EG) destinadas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores públicos, facultado aos municípios. Entretanto, a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos municipais é uma necessidade premente diante da importância destes na missão da administração pública em atender a contento a sociedade. Para analisar a possibilidade de atendimento desta necessidade, foi realizada esta pesquisa bibliográfica, documental e de campo com abordagem qualitativa, e finalidade descritiva sobre as demandas por qualificação e capacitação existentes entre os servidores da PMTO-MG (Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni em Minas Gerais) e as propostas de

capacitação e qualificação oferecidas pelas EG localizadas no Estado de Minas Gerais. Os resultados revelaram limitações e obstáculos no atendimento das demandas dos servidores da PMTO e discrepâncias entre estas demandas e os cursos de capacitação e qualificação oferecidos pelas EG, que se encontram adstritos às especificidades de seus servidores quando não extrapolam as demandas encontradas no contexto empírico pesquisado. Para que haja êxito na qualificação e capacitação dos servidores da PMTO há necessidade de convergência entre as demandas e interesses dos servidores, alinhamento com os objetivos institucionais da PMTO e formação identificada com essa dualidade.

PALAVRAS-CHAVE: Servidor público; Escolas de Governo; Teófilo Otoni-MG.

THE ELEMENTS TO THE COUNTY PUBLIC SERVER'S FORMATION AND IMPROVEMENT OF TEÓFILO OTONI - MG THROUGH THE GOVERNMENT'S SCHOOL

ABSTRACT: The Constitutional Amendment 19/1998 obliged the Union, the States and Federal District to create and maintenance of government's schools (GS)

destined to the public server's formation and development, allowed to the cities. However, the county public serves formation and improvement it's a necessity in front of theses on the mission at the public administration to attend the society's necessity. To analyze the possibility to attend this necessity, it was made this documental and on field bibliographic source with qualitative approach, and the descriptive goal about the demands by qualification and existence capacity between the PMTO's - MG (Teófilo Otoni City Hall in Minas Gerais) servers and the capacity and qualifications proposals offered by the EG localized on the Minas Gerais state. The results showed limitations and obstacles on the PMTO's servers demands attendance and discrepancies between these demands and the capacitation and qualification courses offered by EG, that met attached to the server's specifications when doesn't extrapolate the demands found on the empiric context sourced. To achieve success on the PMTO's servers qualification and capacitation there's the necessity to converge among the demands and server's interests, allied with PMTO's institutional objectives and identified formation with this duality.

KEYWORDS: Public server; Government schools, Teófilo Otoni-MG.

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, gerando críticas centradas na ineficiência do Estado, o que exigiu uma reflexão sobre o que significaria ser eficiente e de que forma os servidores públicos poderiam contribuir com a oferta de serviços públicos que atendessem às demandas dos cidadãos em um cenário que exigia melhor presença do Estado.

Diante disso, uma reforma do Estado foi iniciada na década de 90 com a preocupação de mudança de uma administração pública burocrática para o que seria um embrião do modelo de administração pública gerencial que se pretendia implantar. Iniciaram-se então os esforços em substituir uma administração pública classificada como ineficiente e 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 preparo, 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 e estratégico.

As Escolas de Governo (EG) têm crescido quantitativa e qualitativamente no contexto das mudanças estruturais e gerenciais do setor público brasileiro. Encontram-se instaladas nos três níveis de governo e em poderes distintos. As EG assumem um papel relevante na qualificação e na capacitação dos servidores públicos, que são importantes agentes do Estado Brasileiro como prestador de serviços essenciais à sociedade, nas diversas regiões do país, sobretudo naquelas mais carentes da atuação do Estado, como

é o caso do Vale do Mucuri em Minas Gerais, que sintetiza as desigualdades econômicas e sociais do Estado de Minas Gerais, cuja população carece de políticas públicas que promovam o desenvolvimento. No vale do Mucuri, a situação da demanda por eficiência dos serviços públicos não é diferente da demanda do país, principalmente, quando se tem nas prefeituras, nas câmaras legislativas e nos demais órgãos públicos dos três níveis de governo e dos três poderes, os maiores empregadores e geradores de renda locais (IPEA, 2011).

Diante disso, este estudo teve como cenário o Município de Teófilo Otoni, uma cidade de médio porte, a maior do Vale do Mucuri no nordeste Minas Gerais, considerada pólo de desenvolvimento dentre os 23 municípios que compõem a região. O objetivo deste estudo foi analisar as demandas por capacitação e qualificação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni (PMTO) que poderiam ser atendidas pelas EG localizadas no Estado de Minas Gerais.

AS ESCOLAS DE GOVERNO NA PREPARAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

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), que foram aperfeiçoadas 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 (AP).

A inserção formal da educação corporativa na estrutura da AP nacional foi promovida pela Emenda Constitucional - EC nº 19/1998, que determinou à União, Estados e Distrito Federal o dever de manter EG para a formação e o 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).

A preparação dos servidores cabe essencialmente às EG, 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 efetiva, os recursos investidos pela sociedade em serviços públicos a contento.

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 EG desempenham os seguintes papéis: capacitação e treinamento em programas de oferta ampla, 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.

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).

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 EG 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, 2010). EG são “instituições destinadas ao desenvolvimento de servidores públicos incluídas no aparato estatal central ou fortemente financiadas por recursos orçamentários” (PACHECO, 2000). Elas 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).

As EG se expandiram no Brasil entre todos os poderes e níveis de governo. Esta é a evidência da sua importância alcançada para a formação do servidor na agenda dos governos estaduais e municipais (FERNANDES, 2015).

Coelho (2018)¹ destacou 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. “Estamos falando de um 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”².

1 Fernando de Souza Coelho, Professor de Administração Pública da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP) em entrevista à TV UOL (2018).

2 Fernando de Souza Coelho, Professor de Administração Pública da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP) em entrevista à TV UOL (2018).

De acordo com a Rede Nacional de Escolas de Governo (2019), existiam mais de 200 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: 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. No Estado de Minas Gerais existem 06 EG, três estaduais e três municipais.

Elas representam um mecanismo de mudanças que compreende 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 por estarem mais próximos das necessidades da população. Para que seus objetivos sejam alcançados, exige-se que o seu desenvolvimento pedagógico esteja adequado ao perfil do servidor público, mas isso só é possível quando as necessidades de cada agente público forem analisadas de maneira individual e dentro do seu contexto profissional.

Dentre as principais EG, ganha relevo a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) que conta com um corpo docente permanente, é considerada referência pedagógica, em infraestrutura e em orçamento. Em 2019, a ENAP realizou 975 matrículas, 137 cursos à distância e conta com 28 parcerias com instituições estaduais e 17 estados no programa Enap em Rede desde 2003, cujo objetivo é aumentar a eficiência das instituições que trabalham com a formação e aperfeiçoamento profissional nos três níveis de governo (FERRAREZI e TOMACHESKI, 2010).

ESTUDOS SOBRE AS ESCOLAS DE GOVERNO

Pacheco (2000) realizou uma comparação das EG após a década de 80, na qual considerou como EG as instituições voltadas ao desenvolvimento de funcionários públicos. Segundo a autora a reforma da AP voltada para eficiência e efetividade abriu caminho para novos temas a serem abordados pelas EG, como: planejamento, formulação, monitoração, resultados e impacto deveriam ganhar mais espaço dentro das temáticas de orçamentos, compras e políticas públicas; interação permanente das EG com seu público alvo.

Pesquisa realizada por Jesus e Mourão (2012) apresentou uma análise comparada entre sete EG internacionais e a ENAP, com o objetivo de elaborar um desenho das estruturas organizacionais dessas escolas dentro do que elas se propunham na formação e aperfeiçoamento dos servidores. As EG nacionais ou internacionais devem manter seu ciclo de desenvolvimento, equilibrar seu corpo docente, definir os processos organizacionais e pedagógicos, promover ambientes focados na pesquisa e no aperfeiçoamento profissional, alinhado com as diretrizes e demandas da AP. 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.

Nos estudos de Aires *et al.* (2013), foi realizada uma análise sobre o panorama das EG por região do Brasil. 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 EG mais incipientes do Brasil. No caso do Nordeste algumas EG apresentaram as mesmas deficiências encontradas no Norte, porém, existiam três escolas que possuíam bons níveis de excelência (CE, RN e BA). Diferente das situações do Norte e Nordeste, os estudos apresentaram que as EG do CO, 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 EG no Brasil. Depreendeu que é importante conciliar o papel delas 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. Dentre os problemas identificados pelo autor a falta de planejamento e de estruturação de uma política de recursos humanos estratégica enfraquece as EG, 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. O 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 EG no Brasil, com o objetivo de compreender os diferentes modelos

desenvolvidos. Concluíram que existe uma multiplicidade de organizações promovendo a profissionalização de servidores, com intersecções variadas e diferenciados graus de atuação.

A CAPACITAÇÃO E A QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

O contexto das mudanças no ambiente público fez com que o Estado Brasileiro estabelecesse uma agenda voltada para administração pública gerencial e a AP 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).

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 qualificação do profissional poderá contribuir para o alcance dos objetivos institucionais devido ao alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais (GIL, 2007).

Os objetivos organizacionais e individuais podem ser classificados e adaptados para a gestão pública (QUADRO 1).

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

QUADRO 1 - Classificação dos objetivos organizacionais e individuais

Fonte: adaptado de Martins (2010).

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 o crescimento profissional (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

Gil (2011) destacou que a capacitação torna os servidores mais eficientes, competitivos, além disso, reduz o tempo de execução das atividades. 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 administração pública.

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.

Segundo 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, há também os temas transversais como ciência de dados, comunicação, diversidade, governança, liderança, educação, desenvolvimento gerencial, inovação, transformação digital, design e ética.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se como descritiva por descrever dados teóricos, técnicos e administrativos de determinada população (MARCONI e LAKATOS, 2011). Quanto aos meios esta pesquisa pode ser classificada como documental, pois foram levantadas informações nos sites das seis escolas de governo localizadas em Minas Gerais: escola de governo de Uberlândia, departamento de escola de governo de Juiz de Fora, escola de formação do servidor público (EFESP- Bom Despacho), Fundação João Pinheiro (escola estadual de governo), Fundação Dom Cabral (unidade – MG - escola estadual de governo), e rede de escolas de formação de agentes públicos de Minas Gerais (REAP – estadual). Também foram levantados dados sobre os servidores/as públicos municipais efetivos da PMTO nos relatórios oficiais constantes nos meios eletrônicos institucionais.

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 (TABELA 1), e uma entrevista com os 16 secretários municipais de governo da PMTO (GIL, 2002), com autorização do CEP – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (Parecer n. 4.089.608).

	SECRETARIAS	SERVIDORES	SERVIDORAS	TOTAL	%	Amostra Est. (%/ TOTAL)
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.	DESEN. 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	3	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

TABELA 1– Amostra estratificada proporcional dos servidores públicos da PMTO

Fonte: Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni/MG (2020).

Quanto ao tratamento dos dados: 1) o perfil dos servidores públicos da PMTO (pesquisa documental); 2) informações das EG (pesquisa documental); 3) as percepções dos servidores sobre qualificação e capacitação (questionário); e 4) as perspectivas gerenciais dos secretários quanto à capacitação e à qualificação dos servidores (entrevista), foram aplicadas a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) sobre os dados qualitativos, e a estatística descritiva (HAIR Jr *et al.*, 2005) sobre os dados quantitativos para análise e a interpretação do conjunto de dados colhidos, conforme Quadro 2 a seguir.

Elemento pesquisado	Fonte	Tipo de Pesquisa	Técnica de análise	Referências Bibliográficas
Quadro de pessoal efetivo da PMTO	Sites 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 s/ qualificação e capacitação	Respostas (objetivas) extraídas do questionário	De campo	Estatística descritiva; escala Likert.	Hair Jr. <i>et al.</i> (2005); Malhotra (2006);
Perspectivas gerenciais dos secretários s/ capacitação e à qualificação	Respostas (abertas) extraídas a entrevista	De campo	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); GIL (1999).
Informações das escolas de governo.	Site das EG localizadas em Minas Gerais.	Documental	Análise de Conteúdo	Bardin (2011); Gil (1999).

QUADRO 2- Síntese da trajetória metodológica da pesquisa

Fonte: elaboração própria (2020)

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Perfil dos servidores efetivos da Prefeitura Municipal de Teófilo Otoni

As secretarias de Educação (44,8%) e da Saúde (34,44%) concentram quase 80% dos servidores e servidoras da PMTO (TABELA 2), cujo tempo de serviço na PMTO varia entre 4,8 a 17,01 anos, com prevalência para o sexo feminino (70%).

Conforme acompanhamento do emprego no setor público brasileiro realizado pelo IPEA (2011) observa-se que a PMTO emprega quase 2% da sua população, sendo um dos maiores empregadores de todo vale do Mucuri - MG.

Secretarias	Homem			Mulher			Total		
	População	Idade Média	Tempo de serv.	População	Idade Média	Tempo de serv.	População	Idade Média	Tempo de serv.
Saúde	237	18,4	4,8	406	28,1	6,8	643	22,7	5,8
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				

TABELA 2 – Servidores por lotação, sexo, idade e tempo na administração pública municipal

Fonte: Portal da transparência do Município de Teófilo Otoni-MG (2020)

Quanto ao grau de escolaridade dos servidores públicos efetivos, constatou-se que 43,1% possuem curso superior completo e 10,3% pós-graduação. Verificou-se ainda que 28,7% dos servidores possuem ensino médio, 4,9% e 6,2% possuem ensino fundamental incompleto e completo respectivamente.

Embora a maior parte dos servidores possua inclusive pós-graduação, a educação continuada destes em forma de qualificação pode melhorar o desempenho destes profissionais nas funções que já exercem ou prepará-los e atualizá-los para outras funções mais complexas (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

As Percepções dos servidores quanto à capacitação e à qualificação

Foram enviados aleatoriamente 580 questionários aos servidores/as, dos quais 76 retornaram respondidos.

Quando questionados se o município realiza ou já realizou ações de capacitação 82,9% dos respondentes disseram que sim, 15,8% disseram que não. Observou-se que 75% dos respondentes realizaram os cursos presencialmente, 14,1% em grupo, 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.

Esse número expressivo de capacitações realizadas encontra apoio em Xavier (2018) ao explicar que a capacitação 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.

Quanto ao aproveitamento dos cursos realizados pelos servidores, 25,4% consideraram como excelente as capacitações realizadas, 47,6% ótima, 15,9% consideram como boa, 4,8%, como regular e 3,2% consideram desnecessário ou não compreenderam a pergunta feita.

O nível de aproveitamento demonstrado pode ser decorrente do alinhamento momentâneo dos objetivos institucionais com os objetivos individuais (GIL, 2007), e da possibilidade de que a capacitação tornou os servidores mais eficientes, competitivos e com execução mais célere das atividades (GIL, 2011).

Quanto aos fatores que motivaram a participação nas capacitações, observou-se que o crescimento profissional (93%), seguido da 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.

O crescimento profissional se destaca dentre os fatores acima porque um dos objetivos da capacitação dos servidores públicos deve ser a conexão que a capacitação possa estabelecer com o desenvolvimento das suas carreiras (RANZINI e BRYAN, 2017). Muito embora, em programas de formação continuada que estimulem o crescimento profissional essa conexão seja mais segura (CLEIN; TOLEDO e OLIVEIRA, 2013).

Quanto à frequência que as capacitações devam ocorrer e a área de atuação dos servidores, (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 ou assume um cargo de confiança e/ou estratégico. A variação da periodicidade para realização das capacitações relatada acima demonstra a percepção dos servidores de que essa periodicidade deve estar alinhada às políticas e diretrizes de governo para a melhoria da gestão pública (PACHECO, 2002), ao desenvolvimento de competências profissionais requeridas pelo Estado (FERRAREZI e TOMACHESKI, 2010), e à preparação de novos profissionais engajados na inovação e mudanças no serviço público (BITTENCOURT e ZOUAIN, 2010), e não necessariamente a um calendário.

Sobre o conhecimento de capacitações oferecidas pela União, Estados ou Municípios. Dos 76 respondentes, (57,9%) responderam que sim, (39,5%), que não tinham conhecimento, e o restante não compreendeu a pergunta realizada. Apesar da existência de mais de 200 EG em todo o país, com diferentes formatos: 96 em nível federal (37%), 104 em nível estadual (39%) e 62 em nível municipal (24%), sendo mais de 70% vinculadas ao poder executivo, e destas 06 EG estarem em MG (três estaduais e três municipais), apenas 58% da amostra tem informações sobre as capacitações oferecidas pelas EG.

Os servidores que já realizaram algum tipo de capacitação por iniciativa própria informaram também, quais cursos foram realizados (QUADRO 3).

As iniciativas individuais de capacitação realizadas pelos servidores demonstram o interesse deles por alguns dos temas pautados pela ENAP (2019) como áreas prioritárias que requerem maiores investimentos em capacitação como: Formulação e Gestão de Políticas Públicas com destaque para políticas sociais, Gestão Pública com ênfase em auditoria e controle, jurídico, orçamento e finanças.

Áreas temáticas	Capacitações realizadas
Direito	• Direito Tributário; Carreiras jurídicas;
Contabilidade	• Contabilidade fiscal e tributária
Administração Pública	• Redação oficial; Licitações e Contratos • Processos Administrativos; Empreendedorismo • Marco Regulatório da Sociedade Civil; • Gerenciamento de Projetos; Contratos • Simples Nacional; IPTU; Gestão de processos
Educação	• Libras; Condução de transporte escolar • Tecnologias da educação e comunicação • Alfabetização e letramento; Biblioteconomia • Pacto pela educação
Assistência Social	• Políticas de Assistência

Saúde	• Implantação de leishmaniose; Saúde Bucal
-------	--

QUADRO 3– Capacitações realizadas pelos servidores por livre iniciativa

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Os respondentes avaliaram importância e a intensidade das modalidades de capacitação sugeridas. Devido ao grau de escolaridade de boa parte dos servidores, a modalidade educação básica foi avaliada pelos respondentes como ótima por 19,76%, dos respondentes. A formação geral ou específica e relações humanas, também foram bem avaliadas, mas a educação superior e a pós-graduação recebeu a melhor avaliação (TABELA 3).

Segundo Xavier (2018) a educação básica oportuniza o ensino fundamental, médio regular, EJA através da secretaria de educação e a formação em nível superior estimula o desenvolvimento profissional dos servidores pode ocorrer através de parcerias e convênios para formação específica na Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado.

	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%
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%

TABELA 3– Avaliação % da importância e intensidades das modalidades de capacitação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

Em se tratando de políticas públicas os respondentes avaliaram a importância dos investimentos em capacitação voltados para esse tema, pelo menos 64% dos respondentes avaliaram como excelente, ótimo e bom as opções de capacitação em políticas públicas. A avaliação como ótimo se destacou entre as opções de políticas sociais, políticas de

infraestrutura e políticas de desenvolvimento econômico (melhor avaliada por 73% dos respondentes). A formulação e gestão de políticas públicas voltadas para políticas sociais, políticas de infra-estrutura e políticas econômicas são as áreas que requerem maiores investimentos em capacitação do servidor público (ENAP, 2019).

As áreas que receberam melhor pontuação para propostas de capacitação foram as de planejamento (42,1%), gestão de pessoas e tecnologia da informação (39,5%), seguidas de gestão estratégica, orçamento e finanças (28,9%) .

Conforme Xavier (2018) a inter-relação entre pessoas e ambientes aprimora as relações humanas, interpessoais e 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.

Os servidores também responderam a respeito dos temas transversais (modernos), dentre os quais a Comunicação (60,5%), a Ética (59,2%), a Inovação (53,9%) e a Transformação Digital (52,6%) foram os temas mais indicados para se realizar capacitações. São temas que se articulam entre as áreas de capacitação e encontram-se na pauta dos investimentos relacionados à formação e ao aperfeiçoamento do servidor público (ENAP, 2019).

Quanto aos obstáculos que podem dificultar a qualificação dos servidores, 77,6% consideraram a ausência de perspectiva interna 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% os procedimentos operacionais rotineiros e 10,5% o cargo e ou função em obsolescência.

Lacerda (2013) destacou que 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 administração pública, e Gil (2007) reforçou que o alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos organizacionais condiciona o êxito das capacitações. Portanto, um plano de formação e aperfeiçoamento do servidor deve considerar mecanismos que atenuem esses obstáculos.

Em se tratando dos objetivos individuais que podem ser alcançados com a capacitação e a qualificação, os objetivos: oportunidade de crescimento (46,1%), satisfação no trabalho (43,4%), a qualidade de vida no trabalho (39,5%) e a liberdade para trabalhar (39,5%) foram classificados como excelentes e receberam os maiores percentuais de intensidade pelos respondentes.

Segundo Torres (2012) a administração pública se notabiliza na maneira pela qual ela organiza a estrutura e a relação de trabalho entre o servidor e o Estado. E nesse sentido, as iniciativas, programas ou órgãos de formação e aperfeiçoamento do servidor público devem levar em conta os objetivos individuais que incitam o servidor a buscar sua capacitação e qualificação.

Os servidores deixaram comentários sobre capacitação e/ou qualificação que podem

contribuir com o aprimoramento desta necessidade. Dentre as sugestões (QUADRO 4), as respostas que tiveram maior frequência foram sintetizadas e agrupadas por temas.

Os servidores/as argumentam sobre a necessidade de capacitação e qualificação através de um programa permanente como política institucional e não governamental, mas que sua participação seja parte de um plano de carreiras e permita a ocupação de cargos estratégicos na administração.

Temas	Comentários sintetizados
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • A capacitação reflita na remuneração e 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.

QUADRO 4 – Comentários adicionais sobre capacitação e/ou qualificação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

As Percepções dos Secretários quanto à Capacitação e à Qualificação

As respostas dos secretários e secretárias de governo quanto à capacitação e à qualificação dos servidores públicos municipais foram categorizadas em: 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; e principais habilidades e competências (QUADRO 5).

Um aspecto que foi citado por alguns entrevistados foi a ausência de capacitação naquela secretaria. Algumas capacitações ocorreram em determinados períodos e o responsável pela secretaria não participou, por ter assumido a pasta em período posterior ou porque naquela determinada secretaria não tinha ocorrido nenhum tipo de capacitação.

As demandas por qualificação estão distribuídas entre as áreas de Finanças Públicas, Organização Sistemas e Métodos, Planejamento Organizacional e Gestão Pública. As dificuldades vão desde a adequação dos horários das capacitações, motivação dos servidores até a definição de um cronograma de capacitações e priorizá-lo. Há também a dificuldade de destinar verbas para investir em um programa de capacitação que atenda às demandas específicas de cada setor, além das indefinições quanto à autorização para

o pagamento de inscrições, liberação de diárias e transporte e conciliação da agenda de trabalho com um programa de capacitação em que todos possam participar efetivamente.

Devem-se 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. As prioridades que deveriam ser contempladas são na área financeira, na prestação de contas, no planejamento institucional, nas principais legislações que regulam a administração pública municipal e nas relações institucionais.

Dentre as principais habilidades e competências que devem ser contempladas numa capacitação, foram destacadas: a iniciativa, o comprometimento, respeito nas relações pessoais interpessoais, sentimento de pertencer à instituição e a gestão de equipes.

Gil (2007) relatou que a oferta de capacitação pode ser definida pelo governo em nível estratégico (secretários, gestores de área e assessores) baseada em sua agenda de prioridades para a melhoria da gestão pública.

Categoria	Resposta dos Secretário/as
Efetividade das Capacitações	<i>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 à frente da Secretaria. (S11). 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).</i>
Demanda por em relação ao plano de governo	<i>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).</i>
Dificuldades para realização da capacitação	<i>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); 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)</i>
Áreas priorizadas para capacitação	<i>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); 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).</i>

Habilidades e competências requeridas	<i>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).</i>
---------------------------------------	--

QUADRO 5 – Percepções dos Secretário/as quanto à Capacitação e Qualificação

Fonte: Dados da pesquisa, 2020

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demanda por qualificação e capacitação tem aumentado nos municípios tendo em vista não só o maior quantitativo de servidores neles lotados (mais de 50% dos servidores públicos estão nos municípios), e os menores níveis de escolaridades neles encontrados, como principalmente por sua maior proximidade com as demandas dos cidadãos por serviços públicos.

Entretanto, o atendimento desta demanda deve considerar não só as particularidades e características do quadro de servidor, mas também a convergência dos objetivos individuais destes com os objetivos institucionais, e destes dois com os planos de desenvolvimento municipal.

As principais demandas por capacitação e qualificação apresentadas pelos servidores convergem parcialmente com a percepção dos secretários, encontram-se centradas nas 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. No entanto, nas EG analisadas, não há oferta perene de cursos que atendam todas estas demandas, o que pode ser contornado por parcerias e cooperações institucionais.

A inexistência de um plano de carreira (inexistente no momento da pesquisa) que vincule a participação do servidor nos programas de capacitação e de qualificação, mediante a flexibilização de horários e apoio às perspectivas internas de crescimento profissional, aparece como condição imprescindível às iniciativas institucionais de formação e aperfeiçoamento do servidor.

As informações colhidas nas escolas de governo existentes em Minas Gerais não convergem com as demandas encontradas entre os servidores e secretários da PMTO, o que limita a perspectiva de indução da capacitação do servidor da PMTO através delas. Muito embora, haja informações sobre a possibilidade de realização de parcerias e convênios.

Os elementos necessários à concepção e elaboração de uma proposta pedagógica e institucional para a qualificação e capacitação dos servidores públicos da PMTO podem estar sendo delineados neste estudo.

O conjunto de dados analisados perfilou o público, a amostra apresentou as

demandas e seus obstáculos, as limitações internas e externas, há a possibilidade de parcerias institucionais, mas há, principalmente, a possibilidade de um projeto de formação e aperfeiçoamento próprio que considere as especificidades encontradas. Um projeto que em sua concepção e objetivos considere as convergências identificadas entre os servidores e os gestores com os planos institucionais de desenvolvimento do município.

REFERÊNCIAS

AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Kátia Virgínia; ARAUJO, Afrânio Galdino. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 48(4):1007-1027, jul./ago. 2014. Disponível em < <https://www.scielo.br/pdf/rap/v48n4/a10v48n4.pdf>> Acesso em: 24 ago. 2021.

BARDIN, L.(2011). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.

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. 2021.

_____. 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 out. 2021.

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 set. 2021.

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.

DIAS, Diego Melo; GUIMARÃES, Maria da Glória Vitorino. Avaliação do Impacto da Capacitação Profissional no Âmbito da Prefeitura de Manaus por meio da Aplicação do modelo IMPACT. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 200-222, jan./jun. 2016. Disponível em < <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/26486>> Acesso em: 24 abr. 2021.

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. 2021.

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.

GIL, Antonio Carlos. 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.

HAIR Jr.; 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. 2021

JESUS, Anderson Macedo; MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(4):939-68, jul./ago. 2012. Disponível em <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v46n4/a03v46n4.pdf>> Acesso em 20 ago. 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).

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 ago. 2021.

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

LICÓRIO, Angelina Maria de Oliveira; GUIMARÃES Queiza Dias; PAULA Luciane Maria Argente de Mattes; SIENA, Osmar Osmar. Capacitação de Servidores do Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia como Estratégia de Administração Gerencial. Revista Eniac pesquisa, v. 4, n. 1 (2015). Disponível em <https://ojs.eniac.com.br/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. 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.

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.

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.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acessado em: 10 nov. 2021.

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

XAVIER, Adriano Teixeira. A Formação do Servidor Público na Melhoria e Eficiência nos Processos de Trabalho e Ascensão Profissional no Município de Maranguape – CE (Especialização em Gestão Pública com ênfase no governo local) ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília-DF, 2018.

A

Administração 10, 11, 13, 14, 24, 25, 27, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 73, 87, 88, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 124, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 229, 230, 232, 240, 264, 297

Agricultura familiar 1, 2, 3, 5, 6, 9, 86, 91, 92, 93, 96, 97, 99, 101, 102, 105

Agroecologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9

Agronegócio 70, 73, 86, 98, 106

Aperfeiçoamento 129, 131, 133, 134, 142, 145, 146

Aplicabilidade da RSE 265

Aprendizagem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 33, 65, 66, 67, 110

Aquisição 63, 97, 98, 101, 104, 106, 108, 193, 227, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 247, 250, 251

Assessoria 4, 9, 91, 93, 98, 100, 104

Ativos intangíveis 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 251, 252, 253

Autoridade 149, 156, 158

B

Bahia 70, 73, 75, 85, 86, 87, 88, 89

Brasil 1, 2, 3, 4, 5, 8, 25, 36, 62, 70, 71, 72, 76, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 101, 105, 106, 107, 108, 120, 121, 125, 126, 127, 131, 132, 134, 146, 147, 150, 159, 160, 162, 240

C

Comportamento 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 46, 49, 51, 53, 60, 61, 62, 63, 65, 68, 116, 123, 155

Compra 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 50, 52, 53, 58, 60, 61, 63, 105, 167, 193, 229, 232, 247

Comunicação 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 34, 35, 46, 49, 54, 61, 66, 68, 111, 114, 117, 118, 123, 136, 140, 142, 144, 231, 297

Conhecimento 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 37, 65, 67, 68, 69, 101, 107, 110, 113, 118, 119, 123, 124, 132, 136, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 150, 155, 156, 157, 158, 232, 242, 252, 255, 257

Consultoria 91, 92, 93, 98, 99, 100, 101, 102, 104

Consumidor 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 49, 51, 53, 55, 60, 61, 62, 63,

98, 262

D

Desenvolvimento sustentável 1, 2, 3, 76, 86, 95, 98, 107, 121, 122, 124, 125, 126, 257, 258, 259, 265, 266, 270

Direito administrativo 106, 107, 149, 151, 157, 162, 163

E

Ecovida 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Educação 5, 16, 24, 90, 92, 97, 98, 105, 118, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 144, 297

Empreendedorismo 119, 120, 121, 123, 126, 127, 140

Empreendimento 100, 119, 120, 121, 122, 125

Empresas 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 69, 89, 97, 101, 105, 109, 110, 112, 113, 115, 117, 126, 132, 166, 167, 168, 175, 182, 190, 201, 204, 209, 210, 214, 216, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 244, 245, 249, 251, 252, 256, 257, 262, 297

Escola de Governo 129, 136, 147

Estratégias de RSE 265

F

Feminino 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 138

Formação 22, 31, 67, 69, 103, 110, 122, 123, 125, 126, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 141, 142, 145, 146, 147, 148, 229, 245, 248, 250

Fresnillo 218, 219, 221, 225

Fusões 227, 228, 229, 230, 235, 236, 239, 240

G

Gestão 2, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 55, 63, 70, 76, 77, 79, 82, 85, 86, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 100, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 124, 126, 127, 130, 132, 134, 135, 136, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 229, 230, 239, 240, 241, 250, 251, 253, 254, 257, 261, 262, 263, 297

Governança 24, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 124, 136

I

Informação 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 76, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 136, 142, 145, 146, 231, 237, 243, 244, 245, 250, 251, 252, 254, 257, 262, 264

Inovação 13, 18, 65, 97, 110, 118, 119, 123, 126, 136, 140, 142, 244, 245, 297

J

Jogos 64, 65, 66, 67, 68, 69

L

Liderança 26, 67, 68, 96, 132, 135, 136

M

Marketing 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 49, 53, 56, 60, 61, 62, 63, 107, 147, 192, 193, 194, 198, 199, 200, 210, 222

Mel 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

Mercado 4, 5, 6, 9, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 38, 55, 60, 65, 66, 68, 87, 91, 95, 98, 100, 102, 103, 104, 110, 123, 126, 135, 147, 167, 193, 209, 229, 230, 231, 232, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 242, 243, 246, 248, 249, 252, 255, 257, 260, 261, 262, 263

Merenda 91, 93, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108

México 126, 127, 164, 175, 190, 192, 193, 218, 297

Mobilidade 119, 120, 121, 122, 124, 264

Mudança 10, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 91, 104, 130, 140, 231, 246, 261

Mulher 27, 28, 29, 30, 35, 40, 50, 60, 62, 138

O

Obras públicas 177, 178, 185, 186, 189

Organizações 2, 4, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 34, 65, 68, 95, 110, 111, 112, 135, 229, 243, 245, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263

P

Poder 15, 27, 31, 32, 35, 51, 61, 67, 68, 88, 92, 94, 101, 102, 103, 104, 116, 133, 140, 149, 150, 151, 152, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 166, 168, 171, 193, 207, 230, 247, 248, 262

Portugal 110, 118, 127, 227, 242, 243, 244

Práticas de RSE 265, 273, 275, 278, 279, 280, 284, 286, 289, 290, 293, 294

Processo administrativo disciplinar 149, 150, 152, 153, 158

R

Reestruturação 101, 110, 227, 228, 229, 236, 238, 240

Responsabilidade social da empresas 265

Restaurantes 193

Rio de Janeiro 9, 24, 69, 71, 105, 107, 108, 109, 110, 113, 114, 116, 117, 127, 128, 146, 147, 148, 162, 163, 253, 264

S

Saneamento 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 86, 87, 88, 89, 90

Servidores públicos 129, 130, 131, 132, 135, 137, 139, 143, 145, 147, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 161, 162

Soberania alimentar 1, 2, 3, 5, 8, 9

Sustentável 1, 2, 3, 8, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 86, 95, 98, 107, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 135, 228, 231, 256, 257, 258, 259

T

Tecnologia 4, 24, 74, 75, 76, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 100, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 123, 126, 136, 142, 193, 297

Trânsito 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 153

U

Universidade 1, 24, 25, 90, 106, 107, 108, 118, 119, 120, 123, 124, 125, 126, 127, 132, 136, 147, 240, 263, 297

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



Atena
Editora

Ano 2022

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

ADMINISTRAÇÃO:

Gestão, liderança e inovação 3



 **Atena**
Editora

Ano 2022