

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FACULDADE DE DIREITO DE ALAGOAS
CURSO DIREITO

LUIZ MATHEUS DOS SANTOS

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: O CASO DA
REESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL MÉDIO
E SUPERIOR DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DE ALAGOAS**

Maceió
2024

LUIZ MATHEUS DOS SANTOS

**POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: O CASO DA
REESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL MÉDIO
E SUPERIOR DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DE ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Direito da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Lins de Lessa Carvalho.

Maceió

2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S237p Santos, Luiz Matheus dos.
Política de capacitação dos servidores públicos : o caso da reestruturação das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Poder Executivo Estadual de Alagoas / Luiz Matheus dos Santos. – 2024.
56 f. : il.

Orientador: Fábio Lins de Lessa Carvalho.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Direito) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Direito de Alagoas. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 52-56.

1. Gestão de pessoas. 2. Administração pública - Alagoas (Estado). 3. Servidores públicos - Capacitação. 4. Servidores públicos - Carreira - Reestruturação. I. Título.

CDU: 342.98(813.5)

AGRADECIMENTOS

A Deus por mais uma oportunidade, pela sabedoria concedida para cumprir meus objetivos e por guiar-me por mais um ciclo.

A minha família, em especial a minha mãe, minhas duas avós e minha tia Graci, pela força e por tudo que fizeram e fazem por mim.

Ao Emerson Rodrigo, a Jhoanny Ferreira e a Cinthya Barbosa por todo o apoio, principalmente nesta etapa final e por acreditarem em mim.

A Erika Georgia pela compreensão e pelos ensinamentos repassados. .

A todos que, de alguma forma, me apoiaram e contribuíram para a minha continuidade nesta etapa.

Minha sincera gratidão.

RESUMO

As instituições públicas têm buscado cada vez mais apresentar excelência na qualidade dos atendimentos oferecidos à população, uma vez que o acesso a serviços públicos gratuitos e de qualidade é um direito de todos, garantido constitucionalmente. As mudanças que ocorreram ao longo dos anos na prestação de serviços no setor público, sucederam, na maioria, devido à insatisfação da população com a qualidade dos serviços prestados. O planejamento e a execução de ações voltadas à capacitação dos servidores são essenciais para a manutenção e construção de novas competências para o aperfeiçoamento de suas atividades, assim como apresenta impactos positivos na motivação e no desempenho de suas funções. Nas últimas mudanças ocorridas nos sistemas de Administração Pública, foi verificado que a gestão de pessoas apresenta influência direta com a satisfação dos servidores no desempenho de suas atividades. Frente a esse novo panorama, os gestores públicos enfrentam o desafio de alinhar seus recursos humanos com práticas inovadoras. Nesse cenário, verifica-se que em março de 2022, no Estado de Alagoas, houve a reestruturação de algumas carreiras do Poder Executivo, estabelecendo uma mudança de paradigma significativa, que interfere no mecanismo de gestão de pessoas do Estado, bem como, no desenvolvimento dos servidores. Dessa forma, o presente estudo visa analisar e destacar as principais mudanças que ocorreram nos planos de cargos e carreiras dos profissionais de médio e superior do Poder Executivo de Alagoas, a fim de identificar as consequências da reestruturação de 2022.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Administração Pública; Capacitação; Reestruturação.

ABSTRACT

Public institutions have increasingly sought to present excellence in the quality of care offered to the population, since access to free and quality public services it's everyone's right, constitutionally guaranteed. The changes over the years in provision of services in the public sector have largely occurred due to the population's dissatisfaction with the quality of services provided. The planning and execution of actions aimed at training employees are essential for maintaining and building new skills to improve their activities, as well as present positive impacts in motivation when performing their duties. In the latest changes occurring in public administration systems it was verified that people management has a direct influence on the satisfaction of employees in carrying out their activities. Faced with this new panorama, public managers face the challenge of aligning their human resources with innovative practices. In this scenario, it appears that in March 2022, in the State of Alagoas there was the restructuring of some careers in the Executive Power, establishing a significant paradigm shift, which interferes with the State's people management mechanism, as well as the development of employees. Therefore, the present study aims to analyze and highlight the main changes that occur in the job and career plans of mid-level and higher-level professionals in the Executive Power of Alagoas in order to identify the consequences of the 2022 restructuring.

Keywords: People management; Public administration; Training; Restructuring.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEDAM	Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
EGV	Escola Virtual de Governo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
SEFAZ	Secretaria de Estado da Fazenda
SEG	Superintendência da Escola de Governo
SEPLAG	Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio
SPMSO	Superintendência de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
SUPGP	Superintendência de Política de Gestão para Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	14
2.1 A Administração Pública no Brasil e a evolução de seus modelos.....	14
2.2 Gestão de pessoas no setor público e os princípios da Administração Pública.....	18
2.3 Política de Gestão de Pessoas no Poder Executivo do Estado de Alagoas e o papel da Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio.....	23
3 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	29
3.1 Conceitos e práticas de capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores públicos.....	29
3.2 A política de capacitação dos servidores públicos e a legislação do ordenamento jurídico brasileiro.....	31
3.3 A legislação que integra a política de capacitação dos servidores públicos do Executivo de Alagoas.....	33
4 A REESTRUTURAÇÃO DAS LEIS ESTADUAIS Nº 6.252 E 6.253 DE 2001.....	38
4.1 O cenário histórico das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Poder Executivo de Alagoas.....	38
4.2 A reestruturação das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Executivo Estadual.....	40
4.3 A avaliação de desempenho e o plano de qualificação: impactos no desenvolvimento dos servidores e perspectivas futuras.....	44
CONCLUSÃO.....	50

REFERÊNCIAS.....	52
-------------------------	-----------

“O mais valioso dos capitais é aquele investido em seres humanos.” (Alfred Marshall)

1 INTRODUÇÃO

Os serviços e atendimentos ofertados por instituições públicas, assim como em instituições privadas, precisam apresentar excelência na qualidade dos atendimentos a toda a população. O acesso a serviços públicos gratuitos e de qualidade é conferido a todos mediante a garantia constitucional que assegura a todo cidadão o direito à saúde básica, alimentação de qualidade e em quantidade adequada, educação, segurança, dentre tantas outras premissas constitucionais.

A Administração Pública — pautada por princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — desempenha um papel crucial na garantia de acesso a serviços públicos de qualidade. Esses princípios, quando aplicados de maneira integrada, fortalecem a base para uma Administração Pública comprometida com o bem-estar e a satisfação dos cidadãos. Posto isto, a capacitação dos servidores públicos é um tema importante e que apresenta grande impacto na qualidade dos serviços ofertados à população bem como no funcionamento e na gestão das instituições (LIMA et al., 2023).

Nesse sentido, é sabido que nem sempre a Administração Pública teve como foco primordial a garantia da qualidade dos serviços prestados, muitas vezes não priorizando a qualificação e eficiência dos servidores. No entanto, ante os novos cenários e demandas, as reformas administrativas passaram a ser implementadas no intuito de superar deficiências e inadequações dos sistemas administrativos anteriores, sendo a reforma gerencial a de maior impacto na gestão pública.

A reforma gerencial, no contexto do serviço público, trouxe uma série de mudanças na abordagem e nas práticas de gestão, visando à maior eficiência, eficácia e foco nos resultados. Essa abordagem tem impacto direto na gestão de pessoas e na capacitação no serviço público de diversas maneiras. Nesse sentido, o planejamento e a execução de ações voltadas à capacitação dos servidores são essenciais para a manutenção e construção de novos conhecimentos necessários no desenvolvimento de suas atividades (MARIN; NICHELE, 2020).

No desenrolar dessa premissa, o Poder Executivo do Estado de Alagoas, no que concerne à gestão de pessoas e, conseqüentemente, à capacitação dos servidores, empreendeu a reestruturação de algumas de suas carreiras, notadamente em março de 2022. Assim, as mudanças advindas da reestruturação trazem uma nova perspectiva para o desenvolvimento dos servidores, o que suscita

um aprimoramento dos serviços prestados refletidos para o próprio Estado, tendo em vista que, a partir disso, são estabelecidas modificações necessárias que ecoam diretamente no atendimento e na forma como os cidadãos são impactados por essas atividades.

Dessa maneira, os temas relacionados às políticas de capacitação de servidores públicos são recorrentes nas plataformas de busca de pesquisa científica, entretanto, este estudo mostra-se necessário no contexto científico atual, pois estabelece um recorte geográfico para a situação específica das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Poder Executivo do Estado de Alagoas, que estão em um novo contexto jurídico-administrativo. Além disso, aspira a contribuir e atualizar as informações para estudos futuros no âmbito local e, ainda, para pesquisas comparativas.

Ademais, a análise em tela objetiva demonstrar se Alagoas vem evoluindo e externalizando comprometimento com os cidadãos por meio da valorização dos servidores mediante as modificações e as reestruturações nos planos de cargos e carreiras, uma vez que, tais mudanças, podem proporcionar melhoria dos atendimentos e, conseqüentemente, a satisfação da população do Estado de Alagoas em relação ao serviço público oferecido pelo Estado.

Este trabalho seguirá uma metodologia de pesquisa exploratória, utilizando análise crítica de fontes bibliográficas e pesquisa qualitativa para uma compreensão profunda do tema. A coleta de dados será realizada por meio de levantamento do conjunto normativo de Alagoas, à luz da legislação constitucional e do arcabouço jurídico teórico condizente com o tema. O estudo será conduzido utilizando análises qualitativas. Será adotada uma abordagem comparativa para identificar padrões, validando os resultados por meio de análise descritiva e diagnóstica. A apresentação e discussão dos resultados serão embasadas na revisão teórica, contribuindo para o avanço do conhecimento na área.

2 EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS IMPLICAÇÕES NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

2.1 A Administração Pública no Brasil e a evolução de seus modelos

A Administração Pública é o meio pelo qual os gestores públicos buscam atender às necessidades que são de interesse público, mediante o conhecimento e a compreensão das necessidades da população, buscando atender suas demandas por meio de políticas públicas e prestação de serviços. O papel principal da gestão administrativa no setor público é acolher de maneira concreta os anseios sociais, por meio da excelência na gestão de recursos públicos, quer seja financeiro, humano, econômico e patrimonial (FREITAS; SILVA, 2022).

Essa entidade pode ser considerada como uma das maiores detentoras de dados no mundo, tendo em vista a quantidade e diversidade de informações que os órgãos públicos acumulam ao realizar suas atividades e cumprir suas responsabilidades. Esses elementos, em constante fluxo interno, permeiam formal ou informalmente diferentes graus de organização, e nos últimos anos vem ganhando destaque no regimento de organizações públicas (SILVA CRISTÓVAM; HAHN, 2020).

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2009), o conceito de Administração Pública pode ser abordado sob dois enfoques distintos. No sentido objetivo, material ou funcional, refere-se à atividade concreta e imediata realizada pelo Estado, sob o regime jurídico de direito público, com o propósito de alcançar os interesses coletivos. Já no sentido subjetivo, formal ou orgânico, a Administração Pública é definida como o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei confere a responsabilidade pelo exercício da função administrativa do Estado.

Dessa forma, ao destacar a dimensão funcional da atividade estatal para promover interesses coletivos, assim como a estrutura organizacional e legal que sustenta a Administração, a autora destaca uma perspectiva que abraça tanto a execução prática quanto a fundamentação institucional da Administração Pública. Essa dualidade evidencia a complexidade e a interconexão entre a atuação efetiva do Estado e a organização formal encarregada de conduzir a função administrativa, o que enriquece a compreensão do papel central desempenhado pela Administração

Pública no cumprimento das responsabilidades estatais e na busca pelo bem comum.

A Administração Pública brasileira é marcada por modelos em determinados contextos históricos, que refletem abordagens distintas no âmbito da gestão de recursos humanos e dos serviços governamentais. Nesse contexto, é possível identificar pelo menos três modelos distintos de Administração pública no Brasil: o patrimonialista (clientelista), o burocrático (procedimental-formal) e o gerencial (orientado para resultados e satisfação do cidadão).

No tocante ao modelo patrimonialista, Bresser-Pereira (2009, p. 42) aduz que “No Estado patrimonial, não havia distinção nítida entre patrimônio público e privado”. Nessa perspectiva, observa-se a falta de clareza entre o que é público e privado; isto é, entre as esferas política e administrativa. Havia um amálgama em práticas intrínsecas a essa forma de administração, uma vez que esse tipo de Estado estava associado a formas autoritárias e centralizadoras de governança.

Esse modelo delineia uma dinâmica de práticas como o nepotismo, clientelismo, corporativismo, em que as ações estatais são mais orientadas para interesses particulares do que para o benefício coletivo, com uma atenção limitada ou quase inexistente ao princípio do interesse público como guia para as condutas governamentais.

Nesse sentido, Paludo (2016, p. 67) destaca que:

“No patrimonialismo não existiam carreiras organizadas no serviço público e nem se estabeleceu a divisão do trabalho. Os cargos eram todos de livre nomeação do soberano, que os direcionava a parentes diretos e demais amigos da família, concedendo-lhes parcelas de poder diferenciadas, de acordo com os seus critérios pessoais de confiança. Prática frequente era a troca de favores por cargos públicos (neste caso não se tratava de parentes e amigos, mas de interesses políticos ou econômicos). Regra geral, quem detinha um cargo público o considerava como um bem próprio de caráter hereditário (passava de geração para geração). Não havia divisão do trabalho; os cargos denominavam-se prebendas ou sinecuras, e quem os exercia gozava de status da nobreza real.”

Com relação ao segundo modelo de administração arrolado, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), previsto na Constituição Federal de 1937, estabelecido em 1938 pelo Decreto-Lei Nº 579/1938, surgiu como um marco na Administração Pública Burocrática. Sua criação tinha como objetivo principal fornecer assessoria técnica ao Presidente da República, auxiliando na elaboração, fiscalização e execução do orçamento. O DASP foi concebido para combater práticas patrimonialistas, buscando eficiência e racionalização na gestão pública.

Segundo Paludo (2016), a administração burocrática introduziu inovações fundamentais na Administração Pública como a distinção clara entre o setor público e privado, a estipulação prévia de regras legais e operacionais, além da reestruturação e reorientação da administração para lidar com o aumento das demandas sociais e os papéis econômicos emergentes na sociedade da época. O conceito de racionalidade e eficiência administrativa também foi incorporado para melhor atender às necessidades da sociedade, logo, essas mudanças visavam aprimorar a capacidade de resposta e eficácia da Administração Pública diante das crescentes demandas sociais e das complexidades econômicas. Nesse ínterim, Meirelles (1996, p. 90-91), aduz que a eficiência é:

“(...) o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos, para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”.

A administração burocrática não fundamenta sua legitimidade em uma pessoa, mas em normas legais previamente estabelecidas e racionalmente definidas, destacando-se pelo formalismo (CHIAVENATO, 2014). No entanto, embora tenha superado algumas questões patrimonialistas, com o passar dos anos o modelo burocrático tornou-se paulatinamente ineficiente, tendo em vista a existência de muitas normas que ditavam o que podia ou não ser feito. Logo, o surgimento de novas demandas foi criando a necessidade de um novo modelo de administração, visto que a inflexibilidade e lentidão da burocracia, muitas vezes impossibilitava o atendimento das demandas, o que impactou diretamente os resultados.

Portanto, mesmo que o modelo burocrático tivesse vantagens relevantes, como o caráter racional, a meritocracia, a separação entre o público e o privado, o profissionalismo e afins, não conseguiu atingir seus reais propósitos. Sendo assim, tornou-se imperiosa a criação de um novo modelo de administração, capaz de resguardar o que o modelo burocrático trouxe de melhor, ao mesmo tempo que fosse aprimorado para manter-se concernente às mutações sociais e legais corriqueiras, as quais surgiam com o passar dos anos.

Ainda que tenham ocorrido tentativas anteriores, foi apenas em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que a reforma erencial foi efetivamente introduzida no Brasil, mediante a instituição do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), bem como do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), sob a tutela de Bresser Pereira. Nesse período iniciou-se a implementação da Administração Pública Gerencial, também conhecida como Nova Gestão Pública.

De acordo com o PDRAE, a abordagem gerencial na Administração Pública concentra-se na formulação precisa dos objetivos que o gestor público deve alcançar em sua unidade, visando a assegurar a autonomia do administrador na condução dos recursos humanos, ao mesmo tempo que promove o controle ou avaliação posterior dos resultados. Vale frisar que, no modelo de administração gerencial, o princípio do interesse público adquiriu maior evidência, visto que um dos principais fundamentos do modelo de Administração Pública gerencial é a orientação para o cidadão (COUTINHO, 2000, p.40).

Nesse cerne, a administração gerencial destaca-se pela adoção de práticas modernas na gestão pública, promovendo mudanças nos critérios de controle dos serviços públicos e nas relações entre o governo e seus servidores, de maneira a redefinir a atuação da administração. Assim, ocorrerá necessariamente a priorização da eficiência, da qualidade e da efetiva implementação do regime democrático, perante a participação ativa dos cidadãos (COELHO, 2000).

Impende ressaltar, ademais, que a evolução dos modelos administrativos reflete a necessidade de adaptação contínua às demandas da sociedade e aos desafios contemporâneos. A combinação de elementos eficazes dos modelos patrimonialista e burocrático no modelo gerencial busca criar uma Administração Pública mais ágil, eficiente e orientada para resultados, ao mesmo tempo que aspira a evitar os excessos e as falhas identificados nos modelos anteriores.

Nesse sentido, tendo em vista o intuito de proporcionar serviços públicos de alta qualidade e eficiência à população, a Gestão de Pessoas surge a partir da administração de Recursos Humanos, estando voltada à adaptação às mudanças, compreendida a importância das pessoas como um ponto diferencial na qualidade dos serviços prestados à sociedade, dado o caráter norteador vinculado aos membros da *urbe*. (CHERIF, 2020).

2.2 Gestão de pessoas no setor público e os princípios da Administração Pública;

À medida que novos paradigmas são adotados, a gestão de recursos humanos se adapta para atender às demandas específicas de cada modelo, mantendo, por vezes, resquícios das práticas anteriores. A gestão de pessoas no setor público emerge como um elemento essencial, moldando e sendo moldada por princípios e pelas diferentes abordagens administrativas adotadas ao longo da história. Assim, as transformações derivadas da sociedade contemporânea demandam do poder público uma atuação orientada para a obtenção de resultados concretos, visto que a busca pela eficiência tem sido uma prioridade nas organizações governamentais (CAMÕES, 2010).

A partir do momento em que as instituições públicas passaram a valorizar e considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um, se não o principal fator de crescimento organizacional, deu início em uma nova era na gestão de pessoas no setor público: o planejamento e a consolidação de projetos de formação para aprimorar os serviços prestados à população em geral. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas passou a ter mais destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, lidar diretamente com pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas (RANZINI; BRYAN, 2017).

Chiavenato (2014) entende que a gestão de pessoas é uma função que viabiliza a colaboração eficaz de indivíduos, colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos ou outros termos utilizados, visando atingir tanto os objetivos organizacionais quanto individuais. Nessas circunstâncias, as organizações passaram a reconhecer, de forma gradual, a importância do capital intelectual como recurso fundamental para seu desenvolvimento, o que levou a um aumento na atenção dedicada à capacidade e conhecimento das pessoas. Em consonância Dutra (2011, p. 20), afirma que “a gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Dessa forma, pode-se dizer, portanto, que a maneira como as

pessoas são geridas exerce influência substancial em vários aspectos que têm repercussões diretas no desempenho das organizações.

A gestão de pessoas pode ter influência direta na satisfação dos servidores no desempenho de suas atividades, que por sua vez, correlaciona-se direta e positivamente com o comprometimento organizacional. Desse modo, a maneira como é realizada a gestão dos recursos humanos de uma organização impacta consideravelmente na satisfação dos funcionários, podendo garantir ou não o sucesso no alcance de objetivos e metas, que podem ser mais facilmente alcançadas mediante o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas, atingindo a excelência nos serviços prestados por seus colaboradores à sociedade (CHERIF, 2020).

A implementação de novas abordagens na gestão de pessoas pretende aprimorar a eficiência na prestação de serviços, buscando a otimização do desempenho para uma atuação mais eficaz do setor público. Nesse contexto, as unidades de recursos humanos devem transcender a mera execução de controle de pessoal e procedimentos administrativos, assumindo a capacidade de desenvolver processos orientados a resultados, fornecendo o suporte necessário para que a organização alinhe o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos governamentais. Essa abordagem representa não apenas uma mudança operacional, mas uma evolução na concepção de gestão de pessoas, visando um desempenho mais eficiente e direcionado para os resultados almejados pela Administração Pública. (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014)

O art. 5º da Constituição Federal de 1988, traz em seu capítulo I, uma série de direitos e deveres individuais e coletivos, estabelecendo parâmetros essenciais para vivência em sociedade, bem como, busca proteger os cidadãos contra os abusos de poder e violações de direitos fundamentais. Além disso, a CF estabelece os princípios fundamentais da Administração Pública, os quais possuem também a finalidade de orientar a área de gestão de pessoas, para que esta esteja alinhada aos objetivos e metas da Administração Pública para a construção de um serviço público mais confiável e alinhado com as expectativas da sociedade.

O cenário atual, em que os cidadãos estão mais informados e atentos aos seus direitos, tem-se elevado as expectativas quanto à excelência nos serviços prestados pelos órgãos públicos. Frente a esse novo panorama, os gestores públicos enfrentam o desafio de alinhar seus recursos humanos com práticas

inovadoras, sem negligenciar o cumprimento das leis específicas que regem seus respectivos órgãos. Esta nova realidade impõe aos gestores a necessidade de reconfigurar estratégias, adaptando-se de maneira ágil e eficiente para atender às expectativas da sociedade, garantindo, ao mesmo tempo, a conformidade legal e o desempenho qualificado dos serviços públicos.

Outrossim, essas práticas são frequentemente aplicadas com base em princípios originários de organizações privadas, os quais são moldados para se alinharem com a essência do setor público. Dessa forma, as adaptações ocorrem de modo a atender às necessidades reais e às características específicas das instituições. Esse papel ativo dos servidores públicos é crucial para instalar uma gestão de pessoas que reflita os valores intrínsecos do setor público, promovendo, assim, uma administração mais eficiente e alinhada com os desafios e objetivos das organizações públicas (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014).

Para Dutra (2009) aprimorar a gestão de recursos humanos deve ter como ponto central as necessidades dos cidadãos, uma vez que a eficácia dessa gestão é avaliada a partir da concretização dos objetivos das organizações públicas. O cerne da Administração Pública reside em buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, metas alcançáveis por meio de uma atuação séria e transparente. Quando a Administração Pública opera com dedicação e transparência, ela se torna capaz de realizar de maneira mais efetiva o propósito fundamental de servir à coletividade e atender às expectativas da população.

Além disso, no que diz respeito à gerir pessoas, percebe-se que, com o decorrer do tempo, são criadas e adotadas novas tendências, a fim de agregar valor ao que já existe. Consoante à isto, Brandão e Guimarães (2001), depreendem que esse tipo de gerenciamento busca direcionar a atenção para o planejamento, identificação, desenvolvimento e avaliação das competências necessárias em diversos níveis da organização, seja no âmbito individual, grupal ou organizacional. Essa perspectiva visa alinhar as habilidades e conhecimentos dos membros da equipe com os objetivos da organização, promovendo uma gestão mais eficiente e adaptável às demandas do ambiente de trabalho.

Portanto, é importante que os servidores compreendam e reconheçam a significativa importância das novas ferramentas de gestão de pessoas no contexto do serviço público. Em vez de adotar uma postura resistente, é indispensável que estejam receptivos às inovações, reconhecendo os benefícios que essas

ferramentas podem oferecer para a melhoria da atividade desempenhada e do trabalho entregue à população. A prontidão para abraçar as mudanças propostas, sejam elas relacionadas a tecnologias avançadas ou novas abordagens na gestão de recursos humanos, é fundamental para promover ambientes de trabalho mais ágeis e alinhados com as demandas contemporâneas, cumprindo assim os princípios que norteiam a administração pública.

Concernente aos princípios, frisa-se que, esses norteiam as ações dos gestores e dos servidores públicos, são imprescindíveis para conduzir as ações dos gestores e servidores públicos e servem de alicerce para assegurar uma administração íntegra e responsável. A observância rigorosa desses princípios, tais como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, não apenas estabelece parâmetros éticos na prestação de serviços públicos, mas também promove a transparência e a confiança da sociedade nas instituições governamentais.

O princípio da legalidade nasceu com o Estado de Direito, constituindo uma das garantias (se não a principal) de respeito aos direitos individuais. De acordo com esse princípio, a Administração Pública só pode executar o que é permitido pela lei (BASTOS et al., 2022). Este princípio está relacionado com o cumprimento das legislações, dessa forma, qualquer pessoa só irá fazer ou deixar de executar algo com base na lei. Para mais, o princípio da legalidade implica em respeitar as normas constitucionais, atender aos acordos internacionais, medidas provisórias e normativas administrativas (SANTOS et al., 2020). Sendo assim, o servidor público deverá agir de acordo com o que foi estabelecido constitucionalmente, exercendo suas atividades seguindo uma conduta ética, a qual visa estabelecer o bem-estar social, que nada mais é do que o interesse público (MOSS, SANTANA NETO, 2023).

O princípio da impessoalidade, por sua vez, preconiza que as ações e decisões devem ser pautadas pela objetividade e imparcialidade, evitando qualquer forma de favorecimento ou discriminação pessoal. De acordo com o referido princípio, é extremamente importante o posicionamento do administrador durante o exercício de suas funções na Administração Pública. Isto implica em dizer que os gestores públicos, bem como os servidores devem se atentar para que não haja qualquer tipo de beneficiamento ou de privilégios a terceiros, seguindo sempre as normas de tratamento igualitário para todos os cidadãos independente de qualquer fator ou interesse particular (MOSS, SANTANA NETO, 2023).

Assim como os demais, o princípio da publicidade não é absoluto, tendo em vista que limita-se a casos específicos de sigilo. Todavia, para os demais casos, o Estado apresenta a incumbência de fornecer informações, pois estas conferem credibilidade, fortalecendo a estrutura da Administração Pública (CASAGRANDE, OLIVEIRA, 2021). O princípio da publicidade, reforça um direito fundamental que é o acesso à informação, visto que, ao garantir que os atos, decisões e informações governamentais sejam divulgados de forma acessível à sociedade, esse princípio possibilita que os cidadãos exerçam seu direito de conhecer e fiscalizar as atividades do governo.

Além disso, o princípio da moralidade requer que as condutas praticadas na Administração sejam guiadas por valores morais, probidade, honestidade e integridade. A busca pelo bem comum e pela justiça são fundamentais dentro desse princípio, que visa a promoção de uma administração íntegra e comprometida com valores éticos, buscando evitar qualquer forma de corrupção, nepotismo ou posturas que possam comprometer a confiança da sociedade nas instituições públicas

O princípio da eficiência, por meio da emenda Constitucional de nº19/98 surgiu como complemento ao inciso II do artigo 37. A prestação de serviços administrativos no âmbito do setor público encaminha-se para alcançar resultados voltados aos interesses da população. Por conseguinte, os avanços tecnológicos vêm exigindo mudanças na forma de execução de atividades administrativas, requerendo maior excelência ao executá-las. Ao princípio da eficiência compete a garantia da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pelos servidores públicos, os quais devem exercer suas atividades administrativas de maneira eficiente, como estabelece os preceitos da Administração Pública, de modo a atender satisfatoriamente às demandas e necessidades da sociedade (MOSS, SANTANA NETO, 2023).

Logo, a abordagem centrada na satisfação dos servidores, alinhada aos princípios constitucionais, visa atender às crescentes expectativas da sociedade por serviços públicos eficientes e transparentes. Diante desse cenário, a implementação de novas práticas na gestão de pessoas se apresenta como uma oportunidade para aprimorar a eficiência e promover um desempenho mais direcionado às metas governamentais, assegurando, ao mesmo tempo, a conformidade legal e a satisfação dos cidadãos.

2.3 Política de Gestão de Pessoas no Poder Executivo do Estado de Alagoas e o papel da Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio (SEPLAG/AL).

A Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo do Estado de Alagoas desempenha uma função essencial na configuração e otimização do desempenho dos servidores públicos. A dinâmica e as implicações da Política de Gestão de Pessoas no Poder Executivo do Estado, com foco especial no papel desempenhado pela Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio, reflete diretamente na eficiência e na capacidade do serviço público em atender às demandas da sociedade alagoana, sendo, portanto, um elemento essencial para a construção de um setor público mais eficiente e voltado para as necessidades da comunidade.

No âmbito do Poder Executivo Estadual, Alagoas ainda não possui de forma específica e estruturada uma política de gestão de pessoas instituída que possibilite o planejamento e a execução de instrumentos e ações de gestão de pessoas de forma conjunta e sistêmica, considerando a estratégia do Poder Executivo Estadual e as necessidades elencadas pelos órgãos demandantes.

Ainda assim, ao verificar a Constituição Estadual, constata-se que o artigo 119, prevê a criação do Conselho de Política de Recursos Humanos, como órgão superior de consulta do Governador do Estado. No entanto, ao consultar os portais oficiais do Governo Estadual, não constam informações a respeito de suas competências específicas e do funcionamento operacional deste órgão colegiado, sendo encontrado apenas no diário oficial, com publicação datada de 07 de janeiro de 2004, a designação de membros para compor o referido conselho.

Assim como em Alagoas, o Estado da Bahia também possui um Conselho de Política de Recursos Humanos, sendo este parte da estrutura da secretaria de administração. Entretanto, este atua de forma ativa como órgão consultivo, deliberativo e de supervisão superior, cuja finalidade é estabelecer diretrizes e normas relativas à política de recursos humanos, ou seja, política de pessoal do Estado, conforme previsto no artigo 6º do Decreto nº 21.451 de 09 de junho de 2022. Vejamos ainda o que dispõe os incisos I ao XIV, sobre as competências:

I - estabelecer diretrizes e normas que orientem e disciplinem a política de administração e desenvolvimento de recursos humanos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;

II - examinar as propostas orçamentárias plurianual e anual do Estado para a área de recursos humanos, suas alterações e modificações;

III - apreciar e aprovar os planos e programas relativos à área de recursos humanos, bem como a criação, ampliação e reestruturação de carreiras dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual;

IV - estabelecer critérios para a política de remuneração dos servidores e empregados públicos estaduais;

V - viabilizar políticas que assegurem o processo permanente de profissionalização do servidor público estadual;

VI - examinar propostas de alteração do regime jurídico do servidor, seus direitos, deveres e vantagens;

VII - examinar planos de benefícios sociais para o servidor público estadual;

VIII - apreciar pleitos de concessão, revisão e cancelamento de vantagens pecuniárias previstas para os servidores e empregados da Administração Pública Estadual;

IX - apreciar as solicitações de realização de concursos públicos, no âmbito dos órgãos da Administração direta, das autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, bem como das empresas estatais dependentes, após prévio parecer técnico da SAEB;

X - apreciar as solicitações para contratação e recontração de servidores sob o Regime Especial de Direito Administrativo - REDA, após prévio e circunstanciado parecer técnico da SAEB;

XI - analisar, previamente, os limites percentuais a serem negociados, nos acordos e convenções coletivas de trabalho, pelas diretorias das empresas públicas e sociedades de economia mista, cuja folha de pessoal seja total ou parcialmente custeada pelo Tesouro do Estado;

XII - apreciar as propostas referentes à reestruturação de cargos em comissão dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, no concernente à sua adequação orçamentária e financeira, de acordo com os parâmetros utilizados pelo Estado, após prévio e circunstanciado parecer técnico da SAEB;

XIII - sugerir providências para correção de atos e fatos, decorrentes de gestão, que repercutam na administração de recursos humanos do Estado;

XIV - exercer outras atividades correlatas.

No que tange a política de gestão de pessoas dos servidores públicos, tendo em vista a não existência de um normativo único formalizado, o gerenciamento de pessoas é exercido de forma descentralizada pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. O fato é que esta existe e para alguns órgãos funciona

relativamente bem dessa forma. Essa abordagem dissociada permite uma maior adaptação às peculiaridades e necessidades específicas de diferentes órgãos e entidades, promovendo uma gestão mais flexível. Ademais, a descentralização proporciona autonomia para os gestores locais na tomada de decisões relacionadas à seleção, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, o que pode resultar em uma equipe mais alinhada às demandas específicas de suas áreas de atuação.

Por outro lado, a descentralização de responsabilidades pode levar à falta de alinhamento entre as diversas unidades administrativas e trazer consequências adversas para a eficiência e eficácia da Administração Pública. A ausência de uma abordagem centralizada na gestão de pessoas pode propiciar práticas discriminatórias, favorecendo a falta de equidade na distribuição de oportunidades, podendo até comprometer a qualidade dos serviços prestados pelo Estado e minar a confiança da sociedade nas instituições

Outrossim, além de ser realizada de forma descentralizada pelos órgãos e entidades, a política de gestão de pessoas também é executada de forma ampla pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio - SEPLAG, como secretaria que está vinculada e atua conjuntamente e individualmente na gestão de pessoas dos demais órgãos. A SEPLAG opera como uma secretaria meio, estabelecendo um elo estratégico entre o Governador do Estado e os diversos órgãos que compõem o poder executivo. Nesse contexto, seu regimento interno, instituído pelo Decreto nº 51.014/2016, ainda que esteja desatualizado, deixa claro que o papel da secretaria está relacionado ao apoio e melhoria para os demais órgãos do Executivo Estadual e conseqüentemente para a população em geral.

Vejamos algumas de suas atribuições e competências relacionadas à gestão de pessoas, previstas no regimento interno da SEPLAG, Decreto nº 51.014/2016, de 28 de novembro de 2016 (ALAGOAS, 2016):

[...]

III – propor, coordenar e avaliar políticas e diretrizes relacionadas ao planejamento estratégico, à modernização, à desburocratização e à avaliação da gestão dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Estado;

IV – definir, coordenar, implementar e avaliar políticas de gestão de pessoas relacionadas a provimento de cargos, carreiras, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho, no âmbito do Poder Executivo;

V – coordenar a definição e implementação de programas e projetos de capacitação e desenvolvimento dos servidores dos Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta do Estado;

[...]

X – atuar como órgão de coordenação gerencial do Sistema de Administração de Recursos Humanos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Estado de Alagoas, promovendo o acompanhamento e a avaliação das atividades de gestão de pessoas;

[...]

XII – promover a administração do sistema de normas, que regula a vida funcional dos servidores do Estado, fazendo a gestão dos deveres e responsabilidades e garantindo-lhes todos os direitos assegurados por lei e demais instrumentos normativos;

XIII – promover a administração das atividades de saúde ocupacional do servidor público, assegurando assistência médica preventiva, tratamento e acompanhamento psíquico e terapêutico que ateste sua incapacidade para o exercício da função ou sua reintegração saudável ao ambiente de trabalho, de forma técnica e nos termos da legislação pertinente;

[...]

Outrossim, ao analisar a estrutura da Secretaria, disposta no Decreto acima, verifica-se que, dentre seus segmentos, a Superintendência de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SPMSO), a Superintendência de Política de Gestão para Pessoas (SUPGP) e a Superintendência da Escola de Governo (SEG), são frações muito relevantes para o Executivo, visto que atuam de forma mais direta e objetiva na área de gestão de pessoas do Estado.

A Superintendência de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, tem como principais funções liderar ações governamentais, coordenar unidades administrativas, implantar controles que assegurem o cumprimento das ações do governo, propor normas de saúde ocupacional, e garantir a conformidade dos procedimentos médicos com as normas. Além disso, a SPMSO coordena análises dos motivos de absenteísmo, readaptação funcional e das aposentadorias, promove melhorias nos serviços de perícia médica, propõe parcerias, oferece atendimento ao servidor, supervisiona registros, pratica atos delegados, entre outros. Em resumo, é um órgão estratégico para a saúde ocupacional e eficiência do serviço público.

Já a atuação da Superintendência da Escola de Governo - SEG inclui estabelecer diretrizes para o desenvolvimento e qualificação de servidores, emitir normas para cursos e eventos, coordenar avaliações de programas de capacitação, gerenciar acordos e convênios, além de coordenar processos de formação profissional. A Superintendência da Escola de Governo também monitora planos anuais de desenvolvimento, produz dados estatísticos, apoia Planos Anuais de

Capacitação, entre outras funções, desempenhando um papel estratégico na promoção do desenvolvimento e qualificação dos servidores estaduais.

Vale salientar que a SEG, mediante oferecimento de capacitações, tem dedicado esforços para aprimorar a qualidade dos serviços públicos de Alagoas, utilizando abordagens pedagógicas e promovendo a valorização das decisões alinhadas às dimensões política e pedagógica. Essas iniciativas visam obter resultados eficazes diante das mudanças constantes na realidade atual, tendo em vista que a instituição reconhece a importância da contínua melhoria na qualidade do ensino e suas repercussões nas atividades internas dos colaboradores e conseqüentemente à toda população.

A Superintendência de Política de Gestão para Pessoas, por sua vez, tem como principais responsabilidades liderar ações da política de recursos humanos do governo, gerenciar unidades administrativas, programas e projetos relacionados a recursos humanos, administrar atividades de pessoal, operacionalizar o Sistema de Gestão Digital da Vida Funcional do Servidor Público, acompanhar e avaliar a execução dos planos de cargos e carreiras, coordena a política remuneratória dos servidores, e implementa políticas para modernização e eficiência na gestão de recursos humanos. Outras atribuições incluem a articulação de iniciativas e projetos para racionalização, reestruturação e modernização da gestão de cargos e carreiras, elaboração de estudos para novos modelos de gestão, dentre outras. Em resumo, a SUPGP desempenha um papel integral na formulação e implementação de políticas de recursos humanos, visando a eficiência e eficácia na Administração Pública estadual.

Outrossim, ao compulsar a lei delegada, a qual institui o modelo de gestão da Administração Pública do Poder Executivo, centrado na prestação de serviços ao cidadão, definindo os princípios, diretrizes, ações, linhas e forma de atuação e específica as atribuições dos cargos e funções que compõem a estrutura administrativa, foi verificado que a partir da alteração nº 48 de 30 de dezembro de 2022, a Superintendência de Política de Recursos Humanos, passou a ser chamada de Superintendência Especial de Política de Gestão de Pessoas, e, em decorrência de alteração posterior foi intitulada Superintendência de Política de Gestão para Pessoas.

No tocante às alterações de nomenclaturas, Chiavenato (2014, p.1) destaca que:

As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área

O fato é, que Alagoas, ainda que não tenha uma política de gestão de pessoas instituída e centralizada, vem de forma lenta e gradual, seja por meio de alterações nos planos de cargos e carreiras, modificações nas nomenclaturas, parcerias, entre outras medidas, dando os primeiros passos para uma evolução na gestão de pessoas no estado.

Inclusive, uma das medidas que demonstram tal desenvolvimento é que, por meio da Gerência de Desenvolvimento de pessoas, pertencente à SUPGP, está em andamento o fechamento de parceria com Instituto Gesto, que, através do programa fortalecer, apoia os estados e municípios na construção e implementação de políticas para suas lideranças. O programa será implementado inicialmente nos órgãos considerados estratégicos, também chamados de centros de governo, e será aplicado aos gestores do alto escalão, até superintendentes. As capacitações serão desenvolvidas em trilhas formativas, devendo abordar os mais diversos temas, como, por exemplo, questões de gênero, religião, raça, não se limitando a assuntos mecanizados.

3 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

3.1 Conceitos e práticas de capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores públicos;

No contexto contemporâneo da Administração Pública, a capacitação dos servidores emerge como um elemento central e estratégico, especialmente diante da transição para o modelo gerencial. O advento desse modelo, que busca uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para resultados, torna imperativo o investimento no desenvolvimento contínuo das competências dos servidores públicos. A capacitação, nesse cenário, não é apenas uma resposta às mudanças nas demandas e nas tecnologias, mas uma peça-chave para a transformação efetiva dos processos e práticas organizacionais.

Para Bastos (2006, p. 29) “a qualificação é um fenômeno que resulta de processos sociais tais como as negociações entre capital e trabalho, envolvendo os julgamentos nos quais estão embutidos valores sociais que se alteram ao longo do tempo e dos contextos”. Com isto, a natureza mutável desses valores destaca a complexidade inerente à qualificação, enfatizando a importância de uma abordagem flexível e adaptativa para compreendê-la e promovê-la efetivamente ao longo do tempo, elemento vital à orientação das políticas públicas e às estratégias organizacionais.

Chiavenato (2014, p. 307) salienta que:

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem.

Desse modo, o desenvolvimento de pessoas por meio da qualificação representa o alicerce estratégico para garantir um serviço público ágil e alinhado às demandas da sociedade. Ao compreender esses elementos essenciais, é possível vislumbrar não apenas a melhoria das competências técnicas, mas também o fomento a habilidades interpessoais e de liderança, contribuindo assim para a

construção de uma Administração Pública mais diligente, responsiva e apta a enfrentar os desafios contemporâneos.

A capacitação dos servidores públicos é um processo orgânico, o qual exige e tende a possibilitar a resolução de problemas derivados de deficiências na execução da atividade desempenhada pelo servidor. Por isso, as ações de capacitação objetivam adequar as competências individuais às competências organizacionais, de modo a aprimorar continuamente o servidor e, em ato contínuo, propiciar a obtenção de objetivos e metas de interesse institucional (MONTEIRO; MAGALHÃES JÚNIOR, 2023).

Nesse diapasão, as instituições públicas que se empenham para oferecer treinamentos aos seus servidores — com vistas à ampliação de habilidades, competências e capacidades — ampliam o desempenho funcional e favorecem o aumento da satisfação da população, por meio da entrega de produtos e serviços de qualidade. Outrossim, os indicadores de treinamento e desenvolvimento utilizados na mensuração qualitativa da capacitação dos servidores executam um papel essencial na atividade-fim governamental em muitos aspectos. Dentre esses indicadores, destaca-se o aperfeiçoamento do conhecimento; o posicionamento correto frente a um determinado assunto; a melhoria significativa da motivação dos servidores; e o desenvolvimento de novas habilidades na resolução de problemas e na tomada de decisões (LAMECK, 2021).

Para além dos indicadores previamente destacados, os programas de capacitação voltados para os servidores públicos visam a consolidação da predominância do interesse público. Essa consolidação é alcançada por meio de reformas institucionais, desenvolvimento e treinamento, sendo muito relevante como os recursos humanos da instituição são geridos. A adequada administração dos elementos em espécie não apenas reflete os valores da instituição, mas também proporciona percepções valiosas sobre as principais prioridades da administração, conforme apontado por Kussia (2019).

Nessa esteira, o enfoque proativo na formação e no aprimoramento não apenas eleva a qualidade do serviço prestado, mas também fortalece os pilares fundamentais de uma Administração Pública efetiva e alinhada com os princípios que regem a justiça e a ética sociais. Assim, efetuar um programa de treinamento para os servidores é um processo que deve ser bem estruturado, visando a corrigir lacunas, melhorar o desempenho e proporcionar um impacto positivo tanto para a

qualidade do serviço quanto para o engajamento dos atores envolvidos no trato para com a coisa pública (BOHLANDER; SNEL, 2004).

3.2 A política de capacitação dos servidores públicos e a legislação do ordenamento jurídico brasileiro;

A abordagem da política de capacitação dos servidores públicos e sua integração com a legislação no ordenamento jurídico brasileiro representa um aspecto relevante no contexto da Administração Pública. Desde o advento da Constituição de 1988, é sabido que a investidura em cargo ou emprego público requer aprovação prévia em concurso público, conforme estabelecido no art. 37, inciso II da Carta Magna. Sendo assim, percebe-se que nesse estágio inicial de ocupação do cargo, as provas a serem realizadas para obtenção do cargo, valorizam e demandam do candidato uma ampla gama de competências cognitivas em diversos temas. Contudo, muitas vezes, grande parte desse conhecimento exigido está desconectada das habilidades essenciais necessárias para desempenhar efetivamente as funções do cargo.

Uma das consequências notáveis dessa desconexão é a possibilidade de os servidores ingressantes apresentarem dificuldades práticas em relação às demandas reais de suas posições. Isso pode resultar em uma transição desafiadora do ambiente teórico do concurso para as atividades práticas cotidianas do serviço público. Além disso, essa disparidade pode impactar a eficiência e eficácia na entrega de serviços públicos, uma vez que as habilidades adquiridas durante a preparação para os concursos nem sempre estão alinhadas com as necessidades operacionais específicas de cada função, tornando-se necessário que o servidor, por meio de qualificação, obtenha aptidão para o desempenho de suas atividades.

Para mais, verifica-se, que a partir da publicação do Decreto nº 2.794, de 1 de outubro de 1998, a Política Nacional de Capacitação dos servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, foi instituída no ordenamento jurídico brasileiro. Em seguimento, tal política passou a ser regulamentada pelo Decreto nº 5.707/06, de 23 de fevereiro de 2006, que posteriormente foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o qual se encontra atualmente vigente.

Salienta-se que o decreto aludido visa “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional”, conforme consta no artigo 1º. Além disso, pelo fato do regime jurídico único dos servidores públicos da união considerar a importância da capacitação, o decreto passou a regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Nessa esteira, o artigo 39, parágrafo 2º, da Constituição, prevê que União, Estados e Distrito Federal devem manter escolas de governo destinadas à formação e ao aperfeiçoamento dos servidores públicos, indicando que a participação em cursos seria um dos requisitos para a promoção na carreira, destacando assim, a relevância do aprimoramento profissional como um elemento fundamental no desenvolvimento no serviço público.

No que concerne às escolas de governo, estas se mostram mais antigas do que parecem ser, isso porque temos a instituição da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM), por meio do Decreto n.º 93.277, de 19 de setembro de 1986, sendo a primeira considerada uma escola de governo destinada a planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Federal, enquanto o segundo seria destinado a planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de treinamento dos servidores civis federais, conforme estabelecido no art. 2º e 3º do Decreto instituidor.

Assim, as escolas de governo surgem no contexto de criação de instituições para fins de qualificação dos servidores públicos. Muito embora influenciadas por um histórico de transições entre modelos de estado, regimes de governo e por idas e voltas em agendas governamentais, desempenham um papel fundamental na formação e qualificação de servidores públicos no Brasil. Essas instituições têm a responsabilidade de oferecer programas educacionais, cursos e treinamentos voltados para o aprimoramento contínuo das habilidades e conhecimentos dos profissionais que atuam no serviço público, além de desempenhar um papel estratégico ao alinhar a formação dos servidores com as demandas e desafios específicos da Administração Pública.

Ademais, ainda em relação à política de capacitação dos servidores públicos e a legislação do ordenamento jurídico brasileiro, verifica-se que em decorrência da pandemia da COVID-19, a qual impôs desafios à administração pública, tornou-se imperativo adaptar-se às novas realidades. Nesse sentido, destaca-se o advento da Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021, também conhecida como lei do governo digital. A emergência sanitária evidenciou a importância da capacitação por meio de novas tecnologias, visto que, a necessidade de adaptação dos servidores às ferramentas tecnológicas foi de suma importância para a viabilização do teletrabalho (CARVALHO, *Et al*, 2022).

Outrossim, vale destacar ainda a relevância da Escola Virtual de Governo. A EVG, administrada pela ENAP, compreende um conjunto de serviços centralizados em um portal único de governo, para os servidores e também os demais cidadãos, que buscam aprimoramento no serviço público. O portal disponibiliza um catálogo consolidado de cursos provenientes das principais escolas de governo e centros de capacitação na Administração Pública, que são oferecidos virtualmente, desde 2018. Desse modo, ao oferecer uma plataforma acessível e diversificada, a EVG contribui significativamente para a construção de uma força de trabalho mais qualificada e adaptada aos desafios contemporâneos.

Isto posto, embora a pandemia da COVID-19 tenha amplificado a necessidade de adaptação às ferramentas digitais no âmbito da administração pública, percebe-se que o governo já reconhecia a importância do oferecimento de serviços de capacitação a distância anteriormente. O advento da Lei Federal nº 14.129, conhecida como lei do governo digital, em março de 2021, reflete uma resposta legislativa a essas mudanças. Além disso, a existência da Escola Virtual de Governo (EVG), operada pela ENAP desde 2018, é uma evidência de que a oferta de cursos virtuais já estava em sintonia com as tendências educacionais antes da crise sanitária. Dessa forma, a conjunção da legislação recente e a existência prévia de iniciativas como a EVG indicam que o governo vinha reconhecendo a importância da capacitação digital mesmo antes da urgência imposta pela pandemia.

3.3 A legislação que integra a política de capacitação dos servidores públicos do Executivo de Alagoas;

Na dinâmica do serviço público, a capacitação dos servidores desempenha um papel de elevada importância no contexto específico do Executivo de Alagoas. A legislação que orienta e integra a política de capacitação assume um papel central no progresso profissional do servidor. Nessa seara é fundamental compreendermos como as normativas e diretrizes legais abordam o desenvolvimento profissional dos servidores, promovendo uma Administração Pública mais qualificada e alinhada às demandas contemporâneas.

Em se tratando das legislações que integram a política de capacitação dos servidores do Poder Executivo do Estado de Alagoas, nota-se que a disponibilidade limitada de normativos atualizados que abordem de forma direta e abrangente o assunto representa uma área que necessita de atenção. Dentre as legislações existentes, verifica-se que em Alagoas, a previsão de capacitação dos servidores públicos do Executivo Estadual, na maioria das vezes, está diretamente ligada à progressão, estando presente de forma descentralizada nos planos de cargos e carreiras.

A Constituição Estadual, por exemplo, não dispõe de dispositivos que tratem de forma objetiva sobre o assunto, no entanto, o art. 54 prevê que “O Estado e os Municípios, no âmbito de suas competências, instituirão regime jurídico único, comum a todos os seus servidores, e estabelecerão planos de carreira para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional Pública”.

A ausência de um normativo uniforme que contenha de maneira direta e abrangente a política de capacitação dos servidores do Poder Executivo do Estado de Alagoas representa uma lacuna que merece atenção. A ligação direta da capacitação com a progressão, ainda que seja uma alternativa, muitas vezes atrelada a intervalos consideráveis, como de 5 (cinco) em 5 (cinco) anos, evidencia a necessidade de uma abordagem mais *lato* e contínua em relação ao desenvolvimento profissional. A criação de um normativo institucional que englobe a política de capacitação de maneira independente dos planos de carreira poderia proporcionar uma estrutura em que seria possível uma atualização contínua no desempenho de suas funções.

Pois bem, ainda em relação à análise das principais diretrizes legais que tratam sobre política de capacitação, observa-se que o Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis Estado de Alagoas, Lei nº 5.247/1991, também não foi muito claro em estabelecer essas políticas. Todavia, o art. 85, inciso V, menciona a

concessão de licença para capacitação profissional, o art. 91, prevê o afastamento do servidor para participar de curso de capacitação profissional a interesse da administração, o art. 98 prevê o afastamento para estudo ou missão no exterior por até 4 (quatro) anos e o art. 100 prevê a concessão de horário especial para o servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade de horários. A existência de tais normativos estimula e incentiva a capacitação dos servidores, tendo em vista a preocupação em positivar a referida previsão. Portanto, muito embora, não tenha sido objetivo, a lei mencionada considera a importância e a necessidade dos servidores se dedicarem à capacitação.

Além disso, nota-se que o Regime Jurídico Único não se debruça de forma detalhada sobre a temática, uma vez que, a previsão de capacitação é geralmente prevista no plano de cargos e carreiras, por está diretamente ligada à progressão funcional. Logo, a legislação específica de cada carreira determina as orientações para o sistema de progressão funcional no âmbito da administração estadual, estipulando as condições para promoção, ascensão e acesso, delineando os métodos pelos quais esses processos ocorrerão, conforme prevê o artigo 16.

Nesse sentido, a política de capacitação dos servidores no âmbito do Poder Executivo de Alagoas, de modo geral, encontra-se presente nas legislações específicas de cada carreira. Dessa forma, é perceptível a abordagem descentralizada, onde as diretrizes e normas voltadas para o desenvolvimento profissional são, em grande medida, incorporadas nos instrumentos legais que regem as particularidades de cada grupo funcional. Essa distribuição de responsabilidades pode proporcionar uma adaptação mais precisa às demandas e características individuais de cada categoria de servidores, além da possibilidade de alinhamento às peculiaridades de cada carreira no serviço público estadual. Por outro lado, a dispersão de normativas pode gerar divergências na abordagem e nos critérios adotados, dificultando a uniformidade e a equidade entre os servidores.

Para mais, o plano de cargos e carreiras surge como um instrumento de administração que impulsiona e monitora o progresso pessoal e profissional dos servidores públicos, de modo que, proporciona oportunidades de aumento salarial, correspondentes ao avanço na qualificação, aquisição de habilidades profissionais ou ao aumento da complexidade das responsabilidades atribuídas. Em conformidade, o texto constitucional, em seu art. 39 delegou aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a competência para instituir os Planos de Carreiras de

seus servidores e, como tal, transferiu para os Entes a responsabilidade pelo estabelecimento das estruturas das carreiras, bem como as respectivas regras de desenvolvimento e remuneração.

Para melhor vislumbre, pode-se verificar o funcionamento da política de capacitação estabelecida de forma independente nas carreiras da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFAZ. A SEFAZ, como uma das carreiras mais bem remuneradas do Estado, tem uma política de capacitação desvinculada de uma iniciativa geral, que funciona de forma mais ativa e se expressa de forma estruturada. Uma de suas características é fornecer capacitação inicial e continuada para os seus servidores. A primeira se propõe a investir no desenvolvimento inicial dos servidores para fortalecer suas habilidades e competências e estabelecer uma base sólida para um serviço público mais qualificado. Já a segunda permite que os servidores se mantenham atualizados quanto às inovações tecnológicas, mudanças legislativas e melhores práticas administrativas.

Neste linear, de acordo com artigo 40 da Lei Estadual nº 7.973/2018, que versa sobre o grupo ocupacional tributação e finanças e estabelece o seu regime jurídico, “As atividades de formação e aperfeiçoamento do servidor serão desenvolvidas preferencialmente em parceria com a Escola Fazendária”. Em consonância, o art. 11 da Lei Estadual nº 7.588/2014, a qual institui a carreira dos servidores administrativos fazendários, também prevê a escola como responsável pelo oferecimento obrigatório de cursos de capacitação. A Escola Fazendária da SEFAZ, se constitui então como o instituto próprio de fornecimento de capacitação, entre outras funções, conduz atividades de avaliação, capacitação, treinamento e desenvolvimento de programas especiais de reciclagem e recuperação de servidores.

Desse modo, a estratégia de desenvolvimento profissional para o órgão fazendário consegue efetuar uma gestão de política de capacitação mais eficiente no seu quadro de pessoal. Entretanto, se demonstra como uma exceção, principalmente porque, geralmente, políticas individualizadas não têm o mesmo impacto quando replicadas para todo o estado. Isso ocorre, em parte, devido à falta de respaldo legal que uniformize tais práticas e muitas vezes devido à carência de interesse público.

É relevante destacar que a escassez de normativos específicos resulta em um cenário em que, por vezes, os cursos de capacitação são disponibilizados de

forma pouco sistemática. A ausência de diretrizes mais claras propicia a adoção de abordagens pontuais, muitas vezes desencadeadas por mudanças legislativas ou oferecidas de maneira aleatória. Essa dinâmica, acentua as disparidades já mencionadas, visto que a iniciativa e a disponibilidade de cursos podem variar significativamente entre as diferentes carreiras, impactando diretamente na equidade do desenvolvimento profissional dos servidores públicos. Portanto, uma revisão cuidadosa desses procedimentos e a implementação de diretrizes mais consistentes podem ser fundamentais para assegurar uma política de capacitação mais equitativa e eficaz no âmbito do serviço público.

Destarte, a abordagem descentralizada da legislação que orienta e integra a política de capacitação no Executivo de Alagoas, ao se basear basicamente apenas na lei específica de cada carreira, revela uma dualidade de efeitos. Essa descentralização, embora proporcione flexibilidade adaptativa, criando espaço para a personalização das estratégias de capacitação, também suscita um ambiente propenso à desigualdade. A ausência de diretrizes uniformes pode contribuir para disparidades no desenvolvimento profissional entre as diferentes carreiras, evidenciando a necessidade de uma análise aprofundada e possíveis ajustes na legislação vigente. O desafio reside em equilibrar a flexibilidade desejada com a promoção de uma abordagem mais equitativa, garantindo que a capacitação dos servidores públicos seja eficaz, abrangente e justa em todas as esferas.

4. O CASO DA REESTRUTURAÇÃO DAS LEIS ESTADUAIS Nº 6.252 E 6.253 DE 2001.

4.1 O cenário histórico das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Poder Executivo de Alagoas;

Para uma melhor compreensão e percepção das mudanças ocorridas no que diz respeito às mudanças relacionadas à capacitação de servidores no âmbito do Poder Executivo do Estado de Alagoas, foram selecionadas as legislações que tratam das carreiras dos Profissionais do Nível Médio e do Nível Superior, as quais foram reestruturadas no ano de 2022. Como já mencionado, o Poder Executivo Estadual, não possui uma política de capacitação instituída, contudo, o Regime Jurídico determina que as diretrizes em relação ao desenvolvimento do servidor será da lei que rege o plano de cargos e carreiras. Assim, faz-se necessário a análise do histórico dessas carreiras, para uma melhor compreensão das mudanças ocorridas.

As carreiras dos profissionais de nível médio e superior tiveram seu ponto de partida com a criação do Plano de Cargos e Vencimentos do Serviço Civil do Poder Executivo. A Lei nº 5.464, datada de 25 de janeiro de 1993, que tratou de estabelecer as bases para a evolução e organização das carreiras, abrangendo os servidores da Administração Direta, Autarquias e Fundações Públicas.

Inicialmente, verifica-se que a Parte Permanente tinha sua estrutura dividida em dois grupos, o de Atividades de Apoio e o de Atividades Operativas, sendo ambos os grupos subdivididos em subgrupos de níveis elementar, médio e superior, além de serem escalonados em níveis e classes conforme o plano de classificação.

Uma das modalidades de avanço na carreira era a ascensão, a qual se configurava como a passagem do servidor de um cargo para outro de nível diverso. Dentre os requisitos para a ascensão estava o cumprimento do interstício de 2 (dois) anos no cargo ocupado, o preenchimento dos requisitos para ingresso no cargo pretendido e aproveitamento mínimo em treinamento específico a ser promovido pela Administração. Salienta-se que a ascensão dependia de cargo vago dentro do mesmo grupo e era apenas para os cargos constantes no anexo III da referida lei.

Outra modalidade de crescimento existente à época foi a promoção, a qual acontecia por antiguidade (tempo de serviço) e por mérito. A progressão por antiguidade ocorria automaticamente mediante o avanço do servidor de uma classe

para outra classe superior dentro do mesmo nível, exigido o interstício de 5 (cinco) anos de efetivo exercício no serviço público do Estado de Alagoas, efetuando-se independente de vaga. Já a promoção por mérito, alterava a classe e o nível em que o servidor estava posicionado e dependia de prévia avaliação da atuação do servidor, sendo apurado seu desempenho, considerando as atribuições do cargo.

Vale destacar que, as avaliações que serviam como requisito para a progressão por mérito, ocorriam a cada 2 (dois) anos para mensurar o desempenho do servidor, dessa forma, a promoção ocorreria a cada 2 (dois) anos, caso servidor obtivesse desempenho satisfatório na avaliação mencionada.

A parte suplementar, constante no anexo IV da lei supra, era composta por cargos que se tornaram extintos quando vagos e que não são compatíveis com o sistema de classificação da lei aludida, desse modo, os servidores ocupantes desses cargos poderiam solicitar o enquadramento na parte permanente, desde que as atribuições do cargo pretendido fossem compatíveis com as atribuições do cargo por ele ocupado.

Sendo assim, repara-se que à época esteve, a capacitação estava presente apenas como um dos requisitos na modalidade de avanço ascensão, uma vez que cabia ao servidor obter aproveitamento mínimo em um treinamento específico promovido pela Administração Pública, não existindo na lei qualquer outro dispositivo que trate sobre o desenvolvimento do servidor por meio da qualificação.

Posteriormente, em 23/07/2001, foram publicadas as leis 6.251, de 20 de julho de 2001, 6.252, de 20 de julho de 2001 e a 6.253, de 20 de julho de 2001, as quais dispõem, respectivamente, sobre a criação da Carreira dos Profissionais de Nível Elementar, Médio e Superior. Dessa forma, grande parte dos cargos constantes na Lei nº 5.464 de 25 de janeiro de 1993 e suas alterações, passaram a integrar essas carreiras, também chamadas de carreiras da “área comum”.

As carreiras da área comum eram estruturadas em linha horizontal, distribuídas em 4 (quatro) classes, “A”, “B”, “C” e “D” e, inicialmente, os servidores eram enquadrados na classe “A”, a qual correspondia à escolaridade exigida para o ingresso no cargo.

No que concerne à progressão funcional, esta ocorria mediante o cumprimento do interstício de 5 (cinco) anos de uma classe para a classe subsequente, mais, a apresentação de titulações ou horas em cursos de capacitação na área de atuação específica do cargo.

Convém salientar que as leis preveem que os cursos de capacitação serão oferecidos, obrigatoriamente, pela Administração Pública Estadual, através da Escola de Governo Germano Santos, atualmente chamada de Escola de Governo de Alagoas, ou por Instituição aceita pela Secretaria de Administração, Recursos Humanos e Patrimônio, considerando-se para efeito de somatório de cursos aqueles que possuam carga mínima de 40 (quarenta) horas, estabelecendo ainda que os cursos e titulações apresentadas pelos servidores seriam validados por Comissão Permanente, própria para este fim.

Destaca-se ainda que em 25 de novembro de 2004, as legislações que regem as carreiras mencionadas passaram por modificações significativas com a promulgação das leis 6.535/2004 e 6.536/2004. Essas alterações introduziram disposições que previam o enquadramento por tempo de serviço, representando uma mudança substancial no panorama das carreiras em questão, tendo em vista que.

Logo, percebe-se um pequeno avanço nessas carreiras, tendo em vista que a qualificação, seja por meio de cursos de capacitação ou por titulações, tornou-se um requisito imprescindível para que o servidor alcançasse uma nova classe. A implementação de requisitos indispensáveis, como a busca por qualificação mediante cursos específicos ou obtenção de titulações, representa um avanço notório e reflete um compromisso com o aprimoramento contínuo.

Em seguimento, em 29/03/2022, as carreiras dos Profissionais de Nível Médio e Superior foram reestruturadas com o advento das leis 8.635/202 e 8.637/2022, respectivamente, passando a carreira dos profissionais de Nível Superior a ser denominada como Carreira de Gestor Público do Estado de Alagoas. Tendo em vista o cenário anterior, a reestruturação dos planos de cargos e carreiras trouxe mudanças significativas no que diz respeito ao desenvolvimento dos servidores. Vale destacar que várias carreiras do Poder Executivo Estadual foram alteradas e reestruturadas nos anos de 2021 e 2022, contudo, o presente trabalho restringe-se à análise das carreiras de Nível Médio e Nível Superior.

4.2 A reestruturação das carreiras dos profissionais de nível médio e superior do Executivo Estadual;

A reestruturação das carreiras dos profissionais do nível médio e superior no âmbito do Poder Executivo de Alagoas representa um importante marco na busca por maior eficiência, valorização dos servidores e adequação às demandas contemporâneas. A utilização do plano de cargos e carreiras como um instrumento de administração de pessoas não apenas promove o desenvolvimento profissional e valorização dos servidores, mas também desempenha um papel crucial na eficiência e eficácia da Administração Pública, contribuindo para o bem-estar da sociedade na totalidade.

No tocante à reestruturação das carreiras ocorrida em 2022, Carlos Nealdo (2023) destaca que:

“O Plano de Carreiras se apresenta como uma ferramenta de gestão que promove e acompanha o desenvolvimento pessoal e profissional do servidor público. As modificações realizadas no cenário geral da reestruturação buscou mitigar as assimetrias estruturais das carreiras do Executivo Estadual, proporcionando a padronização das regras de desenvolvimento e remuneração, bem como ampliou a possibilidade de desenvolvimento dos servidores, com a criação de níveis e classes, dentre outras mudanças como a inclusão de métodos avaliativos de desempenho e implementação de planos de qualificação.”

Pois bem, da análise do cenário do Poder Executivo Estadual de Alagoas e das motivações que levarão à reestruturação em 2022, observa-se que a falta de padronização nas carreiras constituiu uma das principais razões para tal mudança. A existência de diferentes remunerações para profissionais que ocupavam cargos de mesma natureza, como o cargo de administrador da área comum e da área da saúde, produziu um tratamento desigual entre os servidores, indo diretamente de encontro ao que prevê o princípio da isonomia. Dessa forma, o estabelecimento de um padrão de remuneração conforme as atribuições do cargo e escolaridade exigida para ingresso eliminou as assimetrias que poderiam prejudicar a imparcialidade do sistema de progressão

Outra questão uniformizada foram os requisitos exigidos para que o servidor progredisse horizontalmente. A partir da reestruturação, as exigências para que o servidor alcançasse uma nova classe passaram a ser as mesmas para ambas as carreiras, tendo como objetivo promover a equidade, estimular o desenvolvimento profissional e simplificar a gestão de recursos humanos. A título de exemplificação, vejamos o que dispõe os incisos I, II e III, dos artigos 15 e 16 das leis nº 8.635/2022

e nº 8.637/2022, respectivamente, no tocante aos requisitos para a progressão horizontal:

- I – interstício mínimo de 5 (cinco) anos, contado a partir do posicionamento na Classe imediatamente anterior;
- II – aproveitamento mínimo em Avaliação de Desempenho realizada a partir de indicadores qualitativos e quantitativos, com critérios e procedimentos disciplinados mediante Portaria do Secretário de Planejamento, Gestão e Patrimônio; e
- III – participação nos cursos integrantes do Plano de Qualificação Profissional, assegurado pela Instituição, que deve estabelecer conteúdo programático para fins de progressão horizontal dos cursos a serem frequentados pelos servidores ao longo da Carreira, de acordo com as necessidades da Gestão, observada a carga horária mínima de 200 (duzentas) horas a cada interstício.

No que concerne a uniformização, observa-se nos dispositivos supracitados o surgimento de novos instrumentos de gestão associados aos requisitos de progressão. Nessa perspectiva, os planos de cargos e carreiras reestruturados passaram a adotar como quesito o aproveitamento mínimo na avaliação de desempenho, bem como, 200 (duzentas) horas em cursos integrantes de um plano de qualificação profissional. Nesse ponto, vale destacar que no §3º do art. 15 e §3º do art. 16 das leis 8.635/2022 e 8.637/2022, respectivamente, ficou estabelecido que caberá ao Setor de Gestão de Recursos Humanos da SEPLAG, em até 180 (cento e oitenta) dias da data de publicação desta lei, a elaboração do programa de qualificação profissional, bem como o estabelecimento dos critérios e procedimentos da avaliação de desempenho.

Outra distorção, superada com o advento da reestruturação de 2022, foi a previsão dos cargos que não foram lembrados com a instituição das leis em 2001. O art. 1º do §1º da Lei nº 8.635/2022, assim como o art. 3º da Lei nº 8.637/2022, tratou de enquadrar no quadro suplementar, além dos servidores ocupantes cargos constantes nas leis de 2001, os ocupantes de cargos integrantes da Lei Estadual nº 5.464, de 25 de janeiro de 1993 que não foram previstos nas leis nº 6.252/2001 e nº 6.253/2001.

Ademais, percebe-se que, com a reestruturação, o número de classes das carreiras da carreira passou de 4 (quatro) para 7 (sete), podendo o servidor progredir até a classe “G”. Levando em consideração que deve ser obedecido o tempo de interstício de 5 (cinco) anos de uma classe para a classe subsequente, tornou-se fundamental o alongamento das carreiras por meio da criação de novas

classes, uma vez que, o último concurso público realizado para os cargos de nível de médio e nível superior ocorreu no ano de 2002, nos termos do edital nº 003/2002 SEARHP/SESAU/UNCISAL, publicado em 26 de março de 2002, assim, em tese muitos dos servidores já estariam na última letra da carreira.

A criação de novas classes retirou a lacuna que impedia os servidores mais antigos, que estavam posicionados na última classe, de progredir, uma vez que, pelo fato de estarem na última classe, os estagnaram na carreira sem ter para onde ir. Muitos servidores, embora tenham muito tempo na carreira, não possuem o tempo necessário para aposentadoria. Dessa forma, com o alongamento foi possível vislumbrar mais oportunidades de progresso enquanto não completam os demais requisitos, como o tempo de serviço, para o ato aposentatório.

Para mais, outro ponto que foi benéfico e de suma importância para o desenvolvimento dos servidores na carreira, foi a previsão de progressão por nível. A Progressão Vertical se caracteriza pela movimentação do servidor de um nível para o outro, mediante exigência de nova habilitação ou titulação, em sua área de atuação. Sendo assim, a possibilidade de mais um tipo de ascensão é um fator atrativo que gera estímulo à permanência na carreira e motiva os servidores a se desenvolverem.

Outrossim, a reestruturação das carreiras prevê que os servidores oriundos de concurso público deverão passar por curso de nivelamento com duração mínima de 40 (quarenta) horas para os servidores integrantes da carreira de Profissionais de Nível Médio e 120 (cento e vinte horas) para os servidores da Carreira de Gestor Público, sendo tal curso promovido pela Escola de Governo de Alagoas ou instituição por ela indicada.

Importante destacar que, no capítulo que trata das disposições transitórias, foi estabelecido uma regra de transição para os servidores que na data da publicação da Lei, que já contasse com 5 (cinco) anos de posicionamento na classe em que se encontra, poderá progredir para a classe imediatamente superior, desde que apresentasse uma carga horária em cursos de capacitação, reduzida, comparada a carga horária exigida normalmente e fosse submetido à avaliação de desempenho.

Em síntese, a reestruturação das carreiras no âmbito do Poder Executivo de Alagoas, implementada em 2022, evidencia um comprometimento em superar desafios históricos e promover um ambiente mais justo e propício ao desenvolvimento dos servidores. A reestruturação demonstra sensibilidade para com

a trajetória profissional de cada servidor, incentivando a permanência e engajamento na carreira, visto que as medidas tomadas não apenas corrigem assimetrias existentes, mas também estimulam a motivação, o aprendizado contínuo e o crescimento profissional. Como resultado, é possível lograr profissionais qualificados e engajados, que, ao desempenhar suas funções de maneira mais eficaz, podem influir positivamente na qualidade e na eficiência dos serviços oferecidos à sociedade

Quadro 1 - Comparação das principais mudanças nas carreiras reestruturadas.

	Antes da reestruturação		Após a reestruturação	
	Legislação	6.252/2001	6.253/2001	8.635/2022
Classes	4 (quatro) A-D		7 (sete) A-G	
Avaliação de desempenho	Sem previsão		Sim	
Carga horária em cursos de capacitação	Variável de acordo com a classe pretendida		200 (duzentas) horas a cada interstício	
Plano de qualificação	Sem previsão		Sim	
Progressão vertical	Sem previsão		Sim (I, II, III / I, II, III e IV)	
Avaliação de desempenho	Sem previsão		Sim	
Curso de Nivelamento	Sem previsão		Sim	
Cargos esquecidos	Sem previsão		Enquadramento no quadro suplementar	

Fonte: De autoria própria a partir das informações constantes nas legislações.

4.3 A avaliação de desempenho e o plano de qualificação: impactos no desenvolvimento dos servidores e perspectivas futuras

Dentre as inovações introduzidas com a reestruturação das carreiras do executivo estadual em 2022, destacam-se a previsão da avaliação de desempenho

e a participação em cursos integrantes do plano de qualificação profissional. Essas medidas transcendem o tradicional papel de meros indicadores para progressão, abrindo caminho para uma abordagem mais abrangente, focada no desenvolvimento contínuo das competências individuais e no aprimoramento da instituição conforme as necessidades da gestão. Neste cenário, faz-se necessário examinar de forma mais detalhada esses instrumentos, como tais iniciativas devem atuar na prática e ainda possíveis entraves.

A promulgação da Emenda Constitucional 19, datada de 04 de junho de 1998, introduziu alterações substanciais na estrutura da Administração Pública do Brasil, com especial foco nas disposições relacionadas aos servidores públicos. Entre as inovações mais notáveis, destaca-se no art. 41 a possibilidade de perda do cargo por avaliação periódica de desempenho.

Nesse sentido, mesmo na ausência de lei complementar publicada, regulamentando a hipótese de perda do cargo em razão da insuficiência na avaliação de desempenho, percebe-se a importância da implementação de novos mecanismos de gestão para que se tenha melhor controle e regulamentação de alguns dispositivos já idealizados pela atual Constituição Federal. O intuito subjacente é não só otimizar o desempenho do corpo de servidores, mas também fazer com que estes se comprometam com os serviços e os interesses públicos.

Sobre a avaliação de desempenho, Chiavenato (2004, p. 259) a conceitua da seguinte forma:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. [...] É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de RH às necessidades da organização.

Dessa forma, é crucial compreender que o propósito da avaliação de desempenho não reside na punição ou perseguição dos servidores, mas sim na identificação de áreas passíveis de aprimoramento e no estímulo ao

desenvolvimento profissional. Ao adotar uma abordagem construtiva, a avaliação se torna uma ferramenta capaz de promover o crescimento individual e coletivo, fortalecendo a gestão de recursos humanos.

No contexto do Executivo Estadual, a previsão do aproveitamento mínimo na avaliação de desempenho como um dos requisitos para a progressão horizontal, vislumbra uma importante mudança de paradigma para a desenvoltura do servidor e consequentemente para eficiência dos serviços governamentais. Além de contribuir para uma cultura organizacional mais transparente, onde os avanços são baseados no mérito, a avaliação de desempenho permite que a administração direcione esforços para o alcance das metas institucionais.

Ao analisar os normativos referentes à avaliação de desempenho das carreiras reestruturadas, foi verificado que em 29/09/2022 foi publicado o Decreto nº 85.097/2022, o qual dispõe sobre os procedimentos a serem adotados para regulamentar a elaboração de instrumentos do processo de Avaliação de desempenho anual provisório. Com isto, foi determinado que a SEPLAG ficaria responsável por estabelecer a avaliação de desempenho dos servidores públicos civis do Executivo Estadual. Posteriormente, foi publicada a Instrução Normativa SEPLAG nº 05/2022, passando a regulamentar e estabelecer de fato os procedimentos a serem adotados para a Avaliação de Desempenho anual dos servidores.

É imperioso salientar que, ainda que o modelo de gestão atual seja o gerencial, observa-se que este é uma forma aprimorada que carrega algumas características dos modelos anteriores. A avaliação de desempenho, enquanto uma forma de reconhecimento baseada no mérito, é uma característica que remete ao modelo burocrático. Entretanto, a avaliação de desempenho transcende a ideia de ser simplesmente um meio de alcançar uma pontuação visando avanço ou promoção. Ela se transforma em uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento contínuo das habilidades, tanto em âmbito individual quanto organizacional.

No entanto, é imperativo considerar os impasses que podem limitar ou atrapalhar esse processo. A negligência por parte dos gestores dos órgãos e entidades, por vezes, pode se manifestar como uma barreira significativa,

prejudicando a aplicação efetiva do sistema de avaliação. Além disso, a resistência à mudança entre os servidores e gestores pode criar obstáculos, muitas vezes relacionados ao temor do desconhecido ou à incerteza sobre as implicações das avaliações. A falta de preparo ao tomar decisões difíceis é outra questão relevante, pois a complexidade das escolhas pode ser comprometida quando não há treinamento adequado para os envolvidos. Adicionalmente, a ausência de recursos tecnológicos, como sistemas próprios de avaliação, pode dificultar a eficácia do processo de avaliação de desempenho no serviço público. Portanto, é vital o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a importância desse instrumento para o aprimoramento do serviço público.

Outra singularidade constante nas leis das carreiras reestruturadas foi o plano de qualificação profissional. Não obstante as horas em cursos de capacitação tenham permanecido como requisito para progredir de classe, observa-se que essa carga horária a ser cumprida deve ser composta por capacitações a serem frequentadas pelos servidores ao longo da carreira, segundo as necessidades da Gestão, ou seja, devem integrantes de um plano de qualificação profissional. Essa medida estabelece uma base legal para a implementação de um sistema estruturado, no qual os cursos e treinamentos a serem realizados pelos servidores são cuidadosamente selecionados e integrados a um plano. Dessa forma, não apenas é assegurado que os servidores estejam adquirindo conhecimentos pertinentes às demandas específicas de suas carreiras e órgão ou entidade, mas também cria um cenário favorável ao desenvolvimento contínuo e à atualização constante de competências.

Ao analisar os normativos que tratam sobre o plano de qualificação profissional, observa-se que, da mesma forma que o Decreto nº 85.097/2022 abordou a avaliação de desempenho, ele tratou de estabelecer diretrizes para a elaboração de instrumentos do programa de qualificação. Dessa forma, a Instrução Normativa SEPLAG nº 05/2022, delineou uma estrutura base de orientação, com base em planos de outros estados, para que os órgãos e entidades gestores das carreiras elaborem planos de acordo com suas necessidades, os procedimentos a serem seguidos no programa de qualificação.

Vale ressaltar, que no artigo 4º do Decreto nº 85.097/2022, ficou estabelecido que, os órgãos ou entidades gestores das carreiras, ao elaborarem seus planos específicos, poderão utilizá-lo em caráter definitivo, desde que seja validado pela SEPLAG, bem como, decretou que o servidor pertencente à carreira, cujo órgão ou entidade ainda não tenha o Plano de Qualificação validado, deverá realizar a carga horária em cursos, conforme previsto na legislação específica de sua carreira, desde que esses cursos estejam vinculados às atribuições relacionadas ao cargo efetivo. Com isto, foi dado início a elaboração dos planos de qualificação com o assessoramento da SEPLAG.

Embora as mudanças legislativas tenham trazido consigo alterações significativas, é possível observar alguns impasses no que diz respeito à concretização efetiva dessas ferramentas de gestão.

Um dos obstáculos evidentes reside nas mudanças políticas, que, por sua vez, impactam diretamente o quadro de servidores comissionados. Muitas vezes, esses profissionais ocupam posições estratégicas à frente do setor de valorização de pessoas e a instabilidade política resulta frequentemente em ajustes nesse quadro, podendo comprometer a continuidade e implementação das iniciativas de gestão de pessoas.

Outro aspecto que pode estar intrinsecamente ligado à instabilidade política é a falta de comprometimento e desleixo por parte dos órgãos responsáveis na implementação e valorização das mudanças em curso. A negligência em abraçar efetivamente as transformações normativas pode resultar em entraves consideráveis no progresso desejado. A falta de compromisso pode se manifestar em uma resistência interna à adoção das novas práticas e políticas, prejudicando a eficácia das mudanças propostas. Para garantir o sucesso e a efetiva incorporação das transformações, é imperativo que os órgãos demonstrem um comprometimento sólido e ativo, promovendo uma cultura organizacional receptiva às inovações e reforçando a importância de abraçar as mudanças propostas para o avanço contínuo da instituição.

Em suma, as inovações introduzidas na reestruturação das carreiras do executivo estadual em 2022, particularmente no que diz respeito à avaliação de desempenho e ao plano de qualificação profissional, representam uma abordagem

mais abrangente e voltada para o desenvolvimento contínuo dos servidores. Ao superar o tradicional papel de meros indicadores para progressão, essas medidas visam fortalecer a gestão de recursos humanos do Estado. Olhando para o futuro, é possível vislumbrar um cenário em que a avaliação de desempenho e o plano de qualificação se consolidarão como ferramentas que possuem o potencial de moldar uma cultura organizacional mais eficiente e alinhada às demandas da gestão, contribuindo para o alcance das metas institucionais e para a entrega de serviços públicos de qualidade à sociedade.

5. CONCLUSÃO

Ante o exposto, evidencia-se que a gestão de pessoas no setor público desempenha um papel primordial na configuração do sucesso organizacional e no cumprimento das missões estatais. Ao longo da evolução da Administração Pública, percebe-se uma constante busca por aprimoramentos, sendo a política de capacitação dos servidores um elemento central nesse processo. A implementação de uma política de capacitação eficaz emerge como uma estratégia fundamental para promover a atualização contínua e aprimoramento das habilidades dos profissionais do setor público. Sendo assim, deve ser determinada como um investimento fundamental para o fortalecimento da eficiência, transparência e qualidade dos serviços públicos.

Em se tratando do Executivo Estadual Alagoas, foi observado que ao utilizar o plano de carreiras como um instrumento de gestão foi definida uma alocação mais estratégica dos recursos humanos, em que há a possibilidade de alinhar as competências dos servidores às demandas específicas de cada setor. Dessa forma, com base na análise das leis estaduais 8.635/2022 e 8.637/2022, percebe-se que o advento da reestruturação em 2022, trouxe avanços significativos que impactaram positivamente a gestão de pessoas e a eficiência administrativa.

Ademais, demonstra-se que os resultados obtidos a partir da pesquisa destacam-se como uma contribuição valiosa para o meio acadêmico, tendo em vista que a revisão do plano de cargos e carreiras e a ênfase na capacitação dos servidores representam temas cruciais para a compreensão e aprimoramento da gestão de pessoas na Administração Pública. O contexto dessa reestruturação, marcado por uma legislação recente ainda pouco explorada no meio acadêmico, oferece uma rica oportunidade de pesquisa e análise, proporcionando *insights* valiosos para futuros estudos.

A importância desses resultados é ainda mais significativa ao considerar o impacto direto na eficiência dos serviços públicos oferecidos à população. No entanto, para alcançar o cenário ideal, é imperativo que Alagoas transforme as positivas intenções em práticas efetivas. A constatação de que o progresso ocorre de maneira gradual devido aos obstáculos e deficiências inerentes à Administração

Pública do estado é crucial para entender os desafios enfrentados. Esse reconhecimento não apenas enfatiza a necessidade de persistência, mas também destaca a importância de estudos contínuos que possam orientar ajustes e melhorias no processo de implementação.

Em última análise, a relevância acadêmica desses resultados reside na oportunidade de enriquecer o entendimento sobre a dinâmica da Administração Pública, especialmente no contexto da aplicação de leis recentes e sua efetiva implementação. O estudo desses desafios e progressos não apenas contribui para a base teórica da Administração Pública, mas também oferece *insights* práticos para gestores e formuladores de políticas, promovendo, assim, um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento na gestão governamental.

REFERÊNCIAS

ALAGOAS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Alagoas**. Maceió, AL, Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/70455> .Acesso em: 27 dezembro 2023.

ALAGOAS. **Decreto Nº 51.014, de 28 de novembro de 2016**. Dispõe sobre o regimento interno da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio – SEPLAG. Governo do Estado de Alagoas, 2016.

ALAGOAS. **Lei nº 5.247/1991, de 26 de julho de 1991**. INSTITUI O REGIME JURÍDICO ÚNICO DOS SERVIDORES PÚBLICOS CIVIS DO ESTADO DE ALAGOAS, DAS AUTARQUIAS E DAS FUNDAÇÕES PÚBLICAS ESTADUAIS. 1991.

ALAGOAS. **Lei nº 5.464, de 25 de janeiro de 1993**. Estabelece as bases para a evolução e organização das carreiras, abrangendo os servidores da Administração Direta, Autarquias e Fundações Públicas. 1993

ALAGOAS. **Lei nº 6.252, de 20 de julho de 2001**. Dispõe sobre a criação da Carreira dos Profissionais de Nível Médio do Serviço Civil do Poder Executivo do Estado de Alagoas. 2001.

ALAGOAS. **Lei nº 6.253, de 20 de julho de 2001**. Dispõe sobre a criação da Carreira dos Profissionais de Nível Superior do Serviço Civil do Poder Executivo do Estado de Alagoas. 2001.

ALAGOAS. **Lei nº 7.973, de 12 de janeiro de 2018**. ALTERA A LEI ESTADUAL Nº 6.285, DE 23 DE JANEIRO DE 2002, QUE INSTITUI A LEI ORGÂNICA DO GRUPO OCUPACIONAL TRIBUTAÇÃO E FINANÇAS E ESTABELECE O SEU REGIME JURÍDICO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. 2018.

ALAGOAS. **Lei nº 8.635, de 28 de março de 2022**. DISPÕE SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL MÉDIO DO ESTADO DE ALAGOAS, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. 2022.

ALAGOAS. **Lei nº 8.637, de 28 de março de 2022**. DISPÕE SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA DOS PROFISSIONAIS DE NÍVEL SUPERIOR DO ESTADO DE ALAGOAS, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. 2022.

BAHIA. **Decreto nº 21.451, de 9 de junho de 2022**. Dispõe sobre o Regimento da Secretaria da Administração - SAEB. 2022.

Bastos, A. V. B. **Trabalho e qualificação**: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, L.

Mourão *et al.* *Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. p. 23-40, 2006.

BASTOS, L. F. G.; BISNETO, P. B. B.; SANTANA NETO, H. G. O princípio da legalidade e o direito administrativo. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 7, p. 751-765, 2022.

BOHLANDER, G. & SNELL, S. (2004). **MANAGING HUMAN RESOURCE**, (13th ed.), New York: South-Western Thomson Corporation.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2014). **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), p. 179-194, 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 15 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 29 nov. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (2009). **Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. São Paulo: Editora FGV.

CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T.(orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 346p. 2010.

CAMÕES, M.; FONSECA, D. ; PORTO, V. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. 2014.

CARVALHO, Fábio Lins de Lessa *et al.* **Direito administrativo municipal**. Curitiba: Jurua, 2022.

CASAGRANDE, L. L.; OLIVEIRA, L. B. **A importância do princípio da publicidade da Administração Pública no projeto estratégico das viaturas blindadas para transporte de pessoal**, Guarani. P. 1-11, 2021.

CHERIF, F. The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 7/8, p. 529-541, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Manole, São Paulo, ed. 4, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, v. 37, n.147, p. 257-262, 2000.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo. Atlas. 22^a Ed. 2009.

Dutra, Ademar, **Gestão de pessoas I** : livro didático. 7. ed. – Palhoça : UnisulVirtual, 2011.

FREITAS, V. A.; SILVA, F. E. R. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 20, n. 1, p. 354-379, 2022.

KUSSIA, A. Human Resource Development Practices in the Public Sector of Konso Locality. **African Journal of Leadership and Development**, v. 4, n. 1, p. 49-67, 2019.

LAMECK, W. U. Institutions and resources for effective employee training in the public sector in Tanzania. **African Journal of Management Research**, v. 28, n. 2, p. 128-143, 2021.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza**, v. 42, n. 1, 2013.

LIMA, T. M.; ALVES ROBERTO, J. C.; CUNHA, E. L.; COUVEIRO, K. N.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D. OLIVEIRA JÚNIOR, N. J.; MADURO, M. R. A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Revista Caderno Pedagógico – Studies Publicações e Editora Ltda.**, v.20, n.1, p. 101-122, 2023.

MARIN, A.; NICHELE, A. G. A capacitação de servidores do IFRS sob a perspectiva da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP. ScientiaTec: **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS**, v. 7 n. 1, Edição Especial 4º Seminário de Pós-Graduação do IFRS, p: 57-81, 2020.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MONTEIRO, S. M. C; MAGALHÃES JÚNIOR, A. G. Ascensão Funcional: a implementação do modelo de avaliação de desempenho dos servidores de carreira da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará no interstício 2016-2017. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 5, n. 12, p. 126-138, 2023

MOSS, A. C. F.; SANTANA NETO, H. G. Os princípios constitucionais da administração pública: seus conceitos e sua aplicabilidade no ordenamento pátrio. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 4, p. 192-205, 2023.

IMPACTO DE REESTRUTURAÇÃO É VISÍVEL EM ALGUMAS CARREIRAS.

Gazeta de Alagoas, 13 maio 2023. Disponível em:

<https://d.gazetadealagoas.com.br/economia/403808/impacto-de-reestruturacao-e-visivel-em-algumas-carreiras>. Acesso em: 9 jan. 2024.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, 2017.

SANTOS, C.; FRIEDE, R.; MIRANDA, M. G. Aplicabilidade dos princípios constitucionais da administração pública visando ao desenvolvimento local. **LexCult: revista eletrônica de direito e humanidades**, v. 4, n. 3, p. 57-70, 2020.

SILVA CRISTÓVAM, J. S.; HAHN, T. M. Administração Pública orientada por dados: Governo aberto e infraestrutura nacional de dados abertos. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, v. 6, n. 1, p. 1-24, 2020.

