



FACULDADE DE GOIANA – FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTHONY GONÇALVES RAMOS VERISSIMO
IVILLA EMILLE BOMFIM DA SILVA

**REFLEXO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE
TREINAMENTO DA PREFEITURA DE GOIANA-PE**

Goiana

2023

ANTHONY GONÇALVES RAMOS VERISSIMO
IVILLA EMILE BOMFIM DA SILVA

**REFLEXO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE
TREINAMENTO DA PREFEITURA DE GOIANA-PE**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva.

Goiana
2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

V517r Verissimo, Anthony Gonçalves Ramos

Reflexo da Administração Pública Gerencial nas práticas de treinamento da Prefeitura de Goiana-PE. / Anthony Gonçalves Ramos Verissimo; Ivilla Emille Bomfim da Silva. – Goiana, 2023.
40f. il.:

Orientador: Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Administração Pública Gerencial. 2. Políticas de treinamento. 3. Eficiência pública. I. Título. II. Silva, Ivilla Emille Bomfim da.

BC/FAG

CDU: 658:35

ANTHONY GONÇALVES RAMOS VERISSIMO
IVILLA EMILE BOMFIM DA SILVA

**REFLEXO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE
TREINAMENTO DA PREFEITURA DE GOIANA-PE**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, 07 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva (orientador)
Faculdade de Goiana (FAG)

Prof. Esp. Gilberto Cordeiro de Andrade Júnior (examinador I)
Faculdade de Goiana (FAG)

Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (examinador II)
Faculdade de Goiana (FAG)

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de expressar nossa profunda gratidão a Deus, nossa fonte inesgotável de força e inspiração, por guiar-nos ao longo desta jornada acadêmica. À nossa orientadora excepcional, Roberta, agradecemos por sua orientação sábia, paciência incansável e pela crença constante em nosso potencial. Aos nossos familiares e amigos amados, cujo apoio foi vital, agradecemos por compartilharem conosco não apenas os sucessos, mas também os obstáculos superados. Este trabalho não reflete apenas nossos esforços, mas a colaboração e apoio valiosos de todos vocês. Que possamos continuar celebrando conquistas juntos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Administração Pública	8
2.2 Administração pública gerencial.....	10
2.3 Gestão de pessoas na administração pública	12
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
4 RESULTADOS	16
5 DISCUSSÕES	25
5.1 Amostra coletada	25
5.2 Caracterização dos participantes	26
5.3 Práticas de treinamento	27
5.4 Avaliação do impacto das práticas de treinamento.....	28
5.5 Alinhamento com princípios da administração pública gerencial.....	30
5.6 Variações entre secretarias	32
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS	35

REFLEXO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NAS PRÁTICAS DE TREINAMENTO DA PREFEITURA DE GOIANA-PE.

Anthony Gonçalves Ramos Verissimo¹

Ivilla Emille Bomfim da Silva¹

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva²

RESUMO

A administração pública passou por várias reformas ao longo dos anos, passando por diversas transformações organizacionais. Essas reformas enfatizaram a importância dos recursos humanos e a importância do desenvolvimento do capital humano e das suas práticas de treinamentos. Investir em treinamento é essencial para os servidores, pois permitem capacitá-los com as habilidades e os conhecimentos necessários para atender às demandas da Administração Pública. A presente pesquisa foi realizada com o objetivo de verificar as práticas de treinamentos na prefeitura de Goiana-PE, tendo como corpus da pesquisa as unidades administrativas da prefeitura de Goiana-PE. Para construção do referencial teórico foram abordados alguns assuntos como administração pública, administração pública gerencial e gestão de pessoas na administração pública. Referente a metodologia da pesquisa, a presente pesquisa foi classificada como quali-quantitativa, descritivo exploratório e definido como estudo de caso único. Foi utilizado como instrumento da coleta de dados um questionário com 19 perguntas, 5 abertas e 14 fechadas por meio da ferramenta Google Forms. De acordo com os resultados obtidos, pode ser percebido a ausência de práticas de treinamento entre os servidores e as unidades administrativas e ausência dos traços da administração pública gerencial. Este estudo analisou as práticas de treinamento na Prefeitura de Goiana, Pernambuco, à luz dos princípios da administração pública gerencial. A pesquisa revelou a presença de características gerenciais em algumas áreas, como Saúde e Educação, enquanto outras carecem desse enfoque. A diversidade nas percepções dos servidores indicou a necessidade de revisão das políticas internas para estimular o desempenho. A forte concordância sobre a importância do treinamento para a eficiência dos serviços públicos contrastou com a falta percebida de metodologias de gestão. Sugestões dos servidores enfatizaram a necessidade de mais treinamento e desenvolvimento. Embora haja progressos, há espaço para melhorias alinhadas à administração pública gerencial. Limitações incluíram dificuldades na coleta de dados e a predominância de referências antigas na literatura. Futuros estudos podem considerar a aplicação em prefeituras vizinhas para comparações.

Palavras-chave: administração pública gerencial; políticas de treinamento; eficiência pública.

¹ Graduando do curso bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG, e-mail: anthony1234p9232@gmail.com

¹ Graduanda do curso bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG, e-mail: ivillaemilleadm@gmail

² Professora do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: robertavfelx@gmail.com

ABSTRACT

Public administration has undergone various reforms over the years, experiencing diverse organizational transformations. These reforms have underscored the importance of human resources and the development of human capital through training practices. Investing in training is crucial for public servants, enabling them to acquire the skills and knowledge necessary to meet the demands of public administration. This research aimed to examine training practices in the municipality of Goiana-PE, focusing on its administrative units. The theoretical framework covered topics such as public administration, managerial public administration, and human resource management in public administration. The research methodology employed a qualitative-quantitative approach, characterized as descriptive-exploratory and defined as a single-case study. Data collection utilized a questionnaire with 19 questions, including 5 open-ended and 14 closed-ended questions through the Google Forms tool. Results indicated a lack of training practices among both employees and administrative units, with a notable absence of features associated with managerial public administration. The study analyzed training practices in the Goiana municipality, Pernambuco, in light of managerial public administration principles. The research revealed managerial characteristics in certain areas, such as Health and Education, while others lacked this focus. Divergent perceptions among employees highlighted the need for internal policy revisions to enhance performance. Although there was strong agreement on the importance of training for public service efficiency, perceived deficiencies in management methodologies were evident. Employee suggestions emphasized the need for more training and development. Despite progress, opportunities for improvements aligned with managerial public administration principles were identified. Limitations included data collection difficulties and reliance on outdated literature. Future studies may explore application in neighboring municipalities for comparative analyses.

Key words: managerial public administration; training policies; public efficiency.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho na gestão pública é uma prioridade para os governos em todos os níveis, com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e promover a participação ativa dos cidadãos. Isso envolve o desenvolvimento de indicadores de desempenho e reformas administrativas abrangendo áreas como reformas fiscais, investimentos em saúde e educação, desregulamentação do mercado e desburocratização (Guedes, 2022).

No período que abrange as décadas de 1980 a 2000, a administração pública brasileira enfrentou profundas transformações organizacionais, originadas na crise do Estado de Bem-Estar Social dos anos 1970. Essa crise foi impulsionada por desafios econômicos e fiscais decorrentes do aumento dos gastos públicos e da rigidez do modelo burocrático de gestão, resultando em críticas à eficiência do setor público (Bresser-Pereira, 2022).

Diante desse cenário, ficou evidente a necessidade de redefinir o papel do Estado e as características da administração pública, visando a um novo modelo de órgãos executivos

capazes de tornar os processos mais flexíveis e dinâmicos na prestação de serviços públicos. Essas mudanças ganharam destaque durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso em 1995, quando as reformas gerenciais foram introduzidas, incorporando abordagens como a privatização e publicização para enfrentar os desafios de eficiência, agilidade e transparência na gestão dos recursos públicos (Matias-Pereira, 2018; Bresser-Pereira, 2022).

Essas reformas também enfatizaram a importância da coleta de *feedback* na administração pública gerencial, com foco em promover responsabilidade, alocação eficaz de recursos e inovação orientada para resultados. Nesse contexto, a gestão pública passou a buscar resultados e transparência na prestação de serviços públicos, impactando várias práticas, como a descentralização das atividades estatais, o treinamento e o fortalecimento do capital humano envolvido nos processos e serviços oferecidos à sociedade (Sampaio; Costa, 2018; Matias-Pereira, 2018).

Os recursos humanos do setor público desempenham um papel fundamental na construção e operação de uma administração eficiente e centrada na sociedade. Eles são responsáveis por recrutar talentos, desenvolver competências, gerenciar conflitos e promover uma cultura organizacional eficiente e ética. Além disso, cuidam da avaliação de desempenho e da comunicação interna, assegurando que os servidores estejam alinhados com os objetivos estratégicos e prontos para enfrentar os desafios em constante evolução do setor público (Guesser; Ensslin; Petri, 2020).

Investir em treinamento e desenvolvimento torna-se, assim, essencial para capacitar os servidores públicos e equipá-los com as habilidades e o conhecimento necessários para atender às demandas da Administração Pública (Theodorovicz; Oliveira; Azeredo, 2023). Bresser-Pereira (2010, p.115) argumenta que essa valorização profissional transforma os servidores em "gerentes dos serviços e responsáveis por seus próprios resultados", com a perspectiva de reconhecimento por conquistas significativas.

No contexto do estado de Pernambuco, essa abordagem ganha ainda mais importância, particularmente em Goiana, impulsionada pelo Polo Automotivo da *Stellantis*. De acordo com a Consultoria Econômico e Planejamento (Ceplan), desde a instalação desse polo, Goiana vem avançando na participação econômica do estado, indo da 13ª posição em 2010 (0,93% do PIB estadual, R\$ 901,5 milhões) para o 4º lugar em 2019 (5,17% do PIB pernambucano, R\$ 10,2 bilhões). Isso destaca a importância de investir na capacitação dos recursos humanos para garantir um crescimento econômico sustentável e benéfico para a comunidade local (Barbosa, 2023).

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo investigar os princípios e características da administração gerencial e como eles têm sido aplicados nas práticas de treinamento da prefeitura de Goiana, Pernambuco. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: verificar a presença de traços da administração pública gerencial nas práticas da prefeitura; identificar as práticas de treinamento utilizadas na gestão da prefeitura e determinar se estão alinhadas com os princípios da administração pública gerencial.

A justificativa para a relevância desta temática está na constatação do movimento de mudança na gestão de pessoas, a partir da década dos anos de 1990, enfatizando uma abordagem voltada para resultados, competências e eficácia gerencial. É essencial questionar a complexidade da gestão de pessoas em níveis municipais. Nas administrações municipais, a gestão de pessoas assume um papel crucial devido à sua proximidade com a comunidade local, impactando diretamente a vida dos cidadãos e exigindo uma abordagem adaptada às necessidades específicas de cada cidade.

Portanto, esse estudo buscou contribuir para o aprimoramento das práticas de treinamento da prefeitura, visando melhorar os serviços oferecidos à população local e aprimorar a competitividade do estado de Pernambuco, com especial ênfase em Goiana. Além disso, procura contribuir para a compreensão das práticas da Administração Pública Gerencial, identificando se as instituições públicas estão implementando efetivamente esse modelo em suas operações diárias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, foi construída a perspectiva teórica e, logo após, a estratégia metodológica que orienta a pesquisa, visando compreender o reflexo da administração pública gerencial nas práticas de treinamento da Prefeitura de Goiana - PE.

2.1 Administração Pública

Ao longo do tempo, o conceito de Estado-governo evoluiu para uma perspectiva mais abrangente e complexa, resultando na administração pública. No Estado-governo, o foco principal estava no exercício do poder político e na tomada de decisões governamentais, caracterizando-se por uma estrutura hierárquica e uma ênfase na atuação do governo como ente soberano (Matias-Pereira, 2018). No entanto, a evolução para a administração pública trouxe

uma mudança de enfoque, considerando não apenas o exercício do poder político, mas também a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Com essa mudança, houve uma maior profissionalização e especialização dos servidores públicos, bem como uma ênfase na prestação de serviços de qualidade para os cidadãos. A administração pública passou a buscar aprimorar a governança, promover a participação cidadã e adotar mecanismos de controle e avaliação. Além disso, estabeleceu uma maior colaboração com a sociedade civil e o setor privado, buscando parcerias e soluções conjuntas para os desafios públicos (Matias-Pereira, 2018).

A administração pública tem como objetivo atender às necessidades básicas e coletivas da população em conjunto com o Estado, abrangendo áreas como segurança, saúde, educação, desenvolvimento econômico e direitos dos cidadãos. Isso ocorre por meio de uma divisão em diferentes níveis administrativos, resultando em mudanças significativas na administração pública, na democracia e dos direitos da sociedade (Bitencourt, 2017).

No século XX, na Europa continental, a administração constitucional deu lugar a uma Administração de garantia ou reguladora, enquanto no contexto brasileiro, a administração pública passou por várias transformações históricas (Bitencourt, 2017). Desde a centralização colonial até o modelo patrimonialista no Império, o modelo burocrático no início do século XX, o modelo patrimonialista na República Velha e a modernização durante a Era Vargas, a administração pública passou por diferentes fases (Bresser Pereira, 2015).

A redemocratização trouxe reformas e descentralização, garantindo princípios como concurso público, transparência e eficiência. Atualmente, a administração pública busca se adequar aos desafios da modernidade, com a Constituição de 1988 estabelecendo princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A gestão pública busca promover a transparência nas ações governamentais, estimular a participação cidadã e implementar medidas de combate à corrupção (Bresser Pereira, 2015).

Além disso, a modernização e informatização dos processos administrativos visam a agilidade e eficiência na prestação de serviços públicos. O fortalecimento dos mecanismos de *accountability* e a busca por uma administração pública eficaz e voltada para o interesse público são desafios constantes nesse contexto. Ao longo do tempo, três períodos específicos representaram uma evolução no modelo de gestão e na perspectiva do Estado: o Estado patrimonial, o Estado burocrático e o Estado gerencial (Costin, 2010).

O modelo patrimonial, presente no período colonial e imperial, caracterizou-se pela apropriação do Estado pelos governantes, que utilizavam os recursos públicos para fins pessoais e familiares, sem uma separação clara entre o patrimônio público e privado. Nesse modelo, as

relações de poder eram centralizadas e personalistas, com pouca preocupação com a eficiência ou a prestação de contas (Bresser Pereira, 2015; Theodorovicz; Oliveira; Azevero, 2023).

O modelo burocrático foi introduzido no Brasil no início do século XX, inspirado nas ideias de Max Weber. Baseava-se em uma estrutura hierárquica, regras e procedimentos formais, impessoalidade e ênfase na eficiência e na legalidade. Buscava-se evitar a corrupção e o nepotismo, promovendo a profissionalização da administração pública. No entanto, a rigidez burocrática podia levar à lentidão e à falta de flexibilidade na gestão pública (Costin, 2010; Bresser Pereira, 2015).

O modelo gerencial surgiu como uma alternativa ao modelo burocrático na década de 1990, com ênfase na eficiência, qualidade dos serviços públicos e busca por resultados (Bresser Pereira, 2015; Teixeira; Ribeiro, 2017). Nesse contexto, foram implementadas outras características desse modelo.

2.2 Administração pública gerencial

A evolução dos estudos sobre a Administração Pública trouxe à tona a abordagem gerencial, que visa aplicar princípios e práticas do setor privado na gestão do setor público. Essa mudança de paradigma foi uma resposta aos desafios enfrentados pela administração pública tradicional, que frequentemente era criticada por sua burocracia, ineficiência e falta de foco nos resultados. Além disso, questões nepotistas frequentemente criavam barreiras para a aplicação dos princípios de impessoalidade e moralidade na esfera pública (Bresser Pereira, 2008).

A administração pública gerencial coloca ênfase na eficiência, qualidade e responsabilidade na prestação de serviços públicos. Para alcançar essas metas, uma de suas principais características é o planejamento estratégico. Ela estabelece metas claras e mensuráveis, juntamente com mecanismos de monitoramento e avaliação para garantir o alcance desses objetivos de forma sistematizada. Importante ressaltar que a participação da sociedade é reconhecida como fundamental na definição de políticas públicas e na prestação de serviços de qualidade (Bresser Pereira, 2008; Matias-Pereira, 2018).

Freitas Junior. (2009), defende que o movimento gerencialista surgiu com o objetivo principal de superar os desafios associados à burocracia e suas limitações. Ao propor um modelo, o autor adota critérios e diretrizes para avaliar os indicadores do modelo gerencial, que podem ser vistos por meio do quadro abaixo:

Quadro 1 - Características da Administração Pública Gerencial

Categorias	Características
1. Recursos Humanos	Promoção de flexibilidade na gestão de pessoal, a redução de quadros (downsizing), a terceirização de serviços e iniciativas de capacitação de recursos.
2. Modernização da gestão	Envolve medidas como a descentralização das estruturas administrativas, a busca por maior flexibilidade na gestão, a criação de estruturas organizacionais mais horizontais e uma orientação voltada para atender às demandas do cidadão.
3. Orientação para o cidadão	Considera-se a importância da prestação de contas direcionada ao cidadão, bem como a ênfase na <i>accountability</i> , ou seja, na responsabilização e transparência das ações governamentais.
4. Articulações Interinstitucionais	Privatização de serviços públicos, a publicização de determinadas atividades, a terceirização de funções, a criação de organizações sociais e conselhos setoriais, bem como a busca por parcerias público-privadas.
5. Equilíbrio Fiscal	Necessidade de ajustar os custos das operações públicas às receitas disponíveis,
6. Capacidade de aplicação eficiente dos recursos	Iniciativas que visam a redução de custos, a melhoria da qualidade dos serviços públicos, a promoção da eficiência na gestão e a implementação de mecanismos de <i>feedback</i> para avaliar os resultados obtidos.

Fonte: Freitas Junior, 2009.

Como pode ser visto por meio do quadro 1, acima, o modelo gerencial busca promover uma gestão mais democrática e transparente, o modelo gerencial promove a descentralização de decisões, concedendo maior autonomia aos gestores públicos para tomarem decisões ágeis e eficazes. Além disso, a *accountability* desempenha um papel fundamental, pois ao buscar atingir metas previamente estabelecidas, avalia o desempenho de servidores e processos, incentivando constantemente a excelência na prestação de serviços públicos (Bresser Pereira, 2008; Matias-Pereira, 2018).

Essa abordagem também favorece a integração entre diferentes esferas e órgãos, promovendo o compartilhamento de estratégias e informações, o que facilita a discussão conjunta de políticas de melhoria em benefício da população. Além disso, a valorização e participação cidadã estão intrinsecamente ligadas ao princípio da transparência, pois envolvem os cidadãos no processo de tomada de decisões e na definição de políticas públicas, promovendo a prestação de contas e o acesso à informação. Isso contribui para uma gestão mais democrática e para o fortalecimento do vínculo entre o Estado e a sociedade (Bresser Pereira, 2008; Costin, 2010).

No entanto, apesar dos avanços trazidos pela administração pública gerencial, essa abordagem também apresenta deficiências e desafios a serem considerados. Um desses desafios diz respeito à sobreposição da ênfase nos resultados quantitativos em detrimento dos resultados qualitativos, o que pode limitar uma análise mais profunda. Além disso, a busca por metas pode negligenciar a qualidade do serviço prestado e o impacto real das mudanças nas questões sociais (Rua, 2014).

Outro desafio está relacionado à capacidade de adaptação e implementação da administração pública gerencial em contextos em constante mudança. A complexidade das tomadas de decisão no serviço público, com a presença de diversos atores, processos e objetivos, exige uma administração pública que seja inovadora diante das demandas reais em busca do "bem comum" (Rua, 2014).

Nesse sentido, o modelo gerencial destaca a importância da gestão de pessoas, reconhecendo o capital humano como um fator crucial na prestação de serviços públicos. Através do treinamento, os servidores podem adquirir as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com maior eficácia e manter-se atualizados diante das demandas e avanços tecnológicos (Janissek *et al.*, 2017).

2.3 Gestão de pessoas na administração pública

Com o advento da Revolução Industrial no século XVIII, a força de trabalho era inicialmente considerada um recurso produtivo essencial, principalmente no setor privado, onde as relações de trabalho fabris surgiram e se consolidaram. Foi durante esse período que surgiram os termos "administração de pessoal", "administração de recursos humanos" e, posteriormente, "gestão de pessoas". Desde o início da Revolução Industrial, mais de 200 anos se passaram, mas a realidade socioeconômica do Brasil ainda é caracterizada pela desigualdade de renda e por uma alta taxa de desemprego (Menon; Delcídio, 2020).

No primeiro trimestre de 2022, a taxa de desemprego atingiu 11,1%, o que representa aproximadamente 11,9 milhões de brasileiros desempregados, evidenciando que a consolidação do Estado de Bem-Estar social no país não foi bem-sucedida (IBGE, 2022). Apesar de uma série de avanços a partir do ano de 1938 e a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), o Estado brasileiro busca constantemente ferramentas que possam trazer visão estratégica e modernização aos seus processos e sua forma de gestão (Carmo *et al.*, 2018; Santos, 2023).

Nesse sentido, a racionalização no processo de admissão e treinamento de servidores, buscou aperfeiçoar a governabilidade e a capacidade de gestão da máquina pública (Santos, 2023). De acordo com Melo *et al.* (2012), a gestão de pessoas pode ser definida como o conjunto de práticas e estratégias voltadas para a administração do capital humano de forma eficaz nas organizações, buscando desenvolver, de maneira assertiva, as habilidades dos colaboradores, potencializando seu desempenho, com o objetivo de alcançar as metas da instituição.

Marras (2017) corrobora ao sustentar o pensamento de que as principais habilidades estão relacionadas à tomada de decisões. Sendo elas, habilidades técnicas, que permitem ao gestor a capacidade de realizar diversas tarefas dentro de sua área; habilidades conceituais, um profissional que consegue pensar além do observável; habilidades de diagnóstico, conseguindo analisar de maneira geral o ambiente, o mercado e compreender melhor a empresa e suas negociações.

No âmbito público, um fator tende a ser contrastante, que é a estabilidade. Nunes, Mairink e Sousa (2023) defendem a ideia de que a estabilidade pode levar à estagnação na busca por capacitação profissional. Esse evento ocorre devido à “segurança” no emprego, o que acaba diferenciando a constante pressão por melhorias e atualizações que atingem as organizações privadas. No entanto, questões como desenvolvimento de liderança, busca por resultados e competências tecnológicas, tem sido o propósito dos programas de treinamento de capacitação de servidores na rede pública (Nunes; Mairink; Sousa, 2023).

Marras (2017) enfatiza que essas habilidades relacionadas às relações interpessoais permitem ao gestor desenvolver capacidades de comunicação mais eficazes. Isso o capacita a liderar suas equipes de forma motivadora, compreensiva e atenta, resultando na criação de oportunidades e soluções que tenham um impacto positivo em toda a comunidade. Um programa de desenvolvimento pode ser composto por vários tipos de treinamentos, tanto em grupo quanto individuais e, quando planejados adequadamente, acabam por proporcionar uma sequência de capacitações que atendam objetivos a longo prazo (Nunes, 2022).

A capacitação de profissionais é crucial tanto em organizações públicas quanto privadas, com uma variedade de treinamentos disponíveis. Além disso, no setor público, a motivação pode ser incentivada por meio de práticas como premiações individuais ou em equipe por metas alcançadas. O uso de gestão da rotina é essencial para melhorar o desempenho organizacional. Embora apresentem desafios, os modelos coletivos estão ganhando força, especialmente em governos. Modelos individuais, por outro lado, podem oferecer incentivos diretos, mas também apresentam desafios relacionados à cooperação (Nunes; Mairink; Sousa, 2023).

Por fim, a gestão de pessoas é um pilar fundamental tanto no setor público quanto no privado. Embora esses dois setores possuem suas particularidades, a busca pela capacitação, motivação e desenvolvimento contínuo dos colaboradores é uma constante. No âmbito público, em especial, desempenha papel vital na continuidade de serviços prestados à sociedade. Por isso, investir na capacitação e motivação dos servidores é crucial para modernizar e melhorar a administração pública, tornando-a mais eficiente e capaz de atender às crescentes demandas da sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é um processo sistemático e objetivo de investigação que utiliza métodos para obter novos conhecimentos ou agregar valor e expandir conhecimentos já existentes sobre determinada área de estudo. Envolve ainda, um conjunto de ações que seguem procedimentos pré-definidos, baseados na racionalidade, com o objetivo de encontrar resultados e de esclarecer respostas de um planejamento previamente estabelecido (Menezes *et al.*, 2019).

A abordagem adotada neste estudo foi quali-quantitativa, usando questionários com perguntas abertas e fechadas para explorar as práticas de treinamento na prefeitura de Goiana-PE. Essa abordagem combina elementos qualitativos, focando na proximidade com os sujeitos, e quantitativos, utilizando métodos precisos como livros, artigos e entrevistas, como destacado por Knechtel (2014). Essa combinação permitiu uma compreensão abrangente e detalhada das práticas de treinamento na administração pública de Goiana-PE.

O objetivo do estudo foi desenvolvido por meio da pesquisa descritiva exploratória, tendo como ponto de vista, promover uma perspectiva mais ampla sobre o tema. Gil (2022) afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo principal, a descrição de características e comportamentos mediante da coleta de opiniões e a pesquisa exploratória tem como foco trazer a proximidade com o problema, o tornando mais preciso para construção de hipóteses.

O presente estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso único. Yin (2015) enfatiza esse método como um enfoque de profundidade em vez de amplitude. A escolha do estudo de caso único proporcionou uma imersão minuciosa e específica nas práticas de treinamento adotadas pela Prefeitura de Goiana-PE, permitindo uma análise aprofundada e contextualizada dos princípios da administração pública gerencial neste contexto singular.

A Administração Pública Gerencial abrange uma série de princípios, mas sua implementação varia de acordo com o contexto local. Ao optar pelo estudo de caso único, foi

viabilizada uma investigação detalhada das práticas de treinamento específicas dessa prefeitura, possibilitando a compreensão de como os princípios gerenciais são aplicados de forma singular e adaptada a esse ambiente específico.

No que se refere ao instrumento da coleta de dados, foi utilizado um questionário e aplicado por meio da ferramenta *Google Forms*. O questionário contou com 19 perguntas no total, sendo 5 questões abertas e 14 questões fechadas, com objetivo de verificar as características da administração pública gerencial voltada para as práticas de treinamentos de acordo com a percepção dos servidores da Prefeitura Municipal de Goiana. O presente questionário foi aplicado durante um período de 1 mês, entre os dias vinte e dois de setembro e vinte e dois de outubro do presente ano (22/09/2023 a 22/10/2023).

Durante a aplicação do questionário, foram adotadas medidas para assegurar a confiabilidade dos dados obtidos. A formulação das perguntas foi criteriosa, visando clareza e precisão para evitar ambiguidades. Além disso, foram realizados testes-piloto do questionário com colegas, o que permitiu identificar e corrigir possíveis problemas antes da aplicação definitiva. Adotou-se essa estratégia para minimizar vieses, garantindo a neutralidade das questões para evitar direcionamento nas respostas.

No que diz respeito à ética na pesquisa, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo e deram seu consentimento antes de participar. Por fim, como lócus do estudo, a pesquisa foi realizada na prefeitura da cidade de Goiana-PE, sendo alcançado 14 unidades administrativas, contando com profissionais das áreas de Saúde, Educação e inovação, controladoria, AD Goiana, planejamento estratégico, entre outras. Essas unidades municipais desempenham um papel vital na gestão pública gerencial, pois estão diretamente envolvidas na adaptação e implementação de políticas públicas no nível local. Elas gerenciam recursos, prestam serviços essenciais à comunidade e garantem transparência na administração pública.

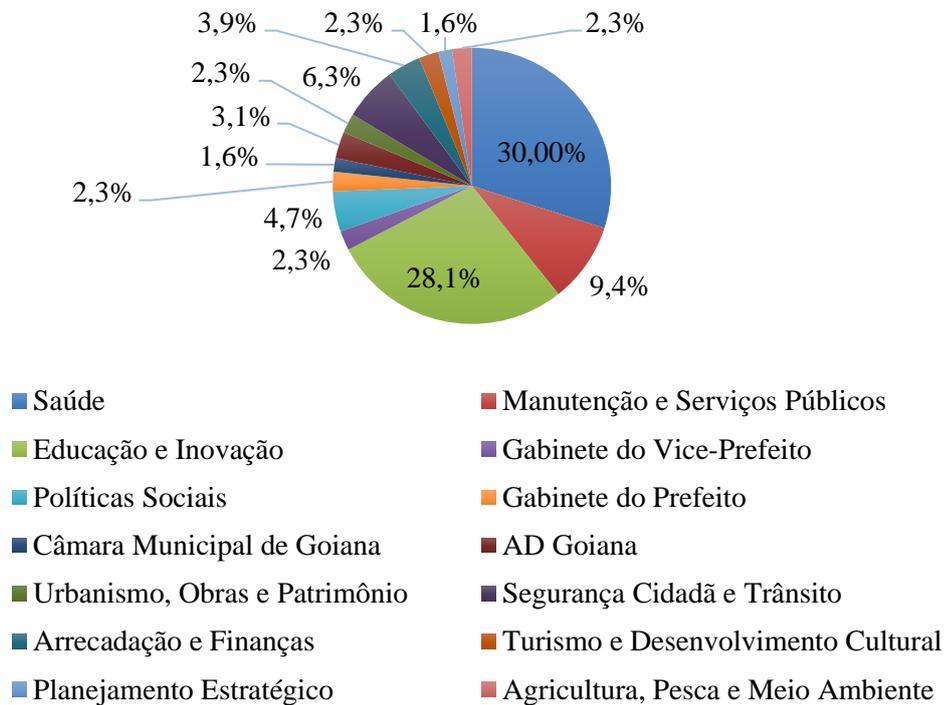
Além disso, desempenham um papel-chave no planejamento e inovação, promovendo o desenvolvimento sustentável. Também incentivam a participação ativa dos cidadãos na tomada de decisões locais, fortalecendo a democracia participativa e melhorando a qualidade de vida das pessoas em suas comunidades (Pimenta, 2017).

4 RESULTADOS

Nesta seção, iremos apresentar a análise dos resultados alcançados por meio da condução deste estudo.

O gráfico 1 apresenta a abrangência da coleta da pesquisa entre as secretarias. A pesquisa abrangeu 14 unidades da Prefeitura Municipal de Goiana-PE.

Gráfico 1 - Amostra das Unidades Participantes do Estudo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

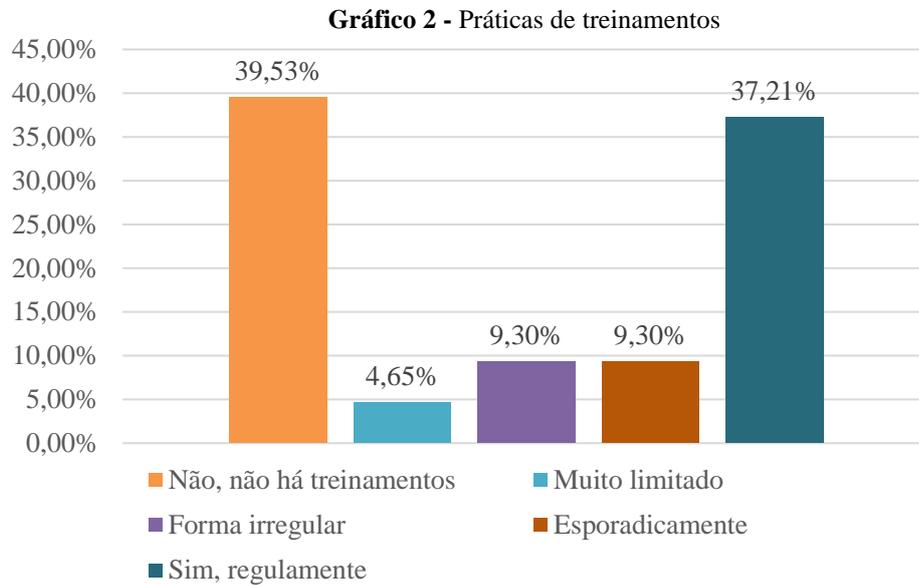
A tabela 1 apresenta características dos respondentes da pesquisa.

Tabela 1 - Características dos participantes

Perguntas	Respostas	%
Qual sua idade?	Menos de 20 anos	2%
	Entre 20 a 29 anos	40%
	Entre 30 a 39 anos	26%
	Entre 40 a 49 anos	19%
	Entre 50 a 59 anos	10%
	60 anos ou mais	4%
Qual seu gênero?	Masculino	42,18%
	Feminino	57,82%
Qual é o seu nível de escolaridade?	Ensino Fundamental Incompleto	3%
	Ensino Fundamental completo	3%
	Ensino Médio Incompleto	0%
	Ensino Médio Completo	19%
	Ensino Técnico ou Profissionalizante	9%
	Ensino Superior incompleto	24%
	Graduação (Ensino Superior Completo)	13%
Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado)	29%	
Qual sua forma de contratação?	Temporário (Contratado para atender as necessidades temporárias da administração pública, como substituição de servidores efetivos que estão de licença ou afastados por algum motivo, ou ainda para atender demandas sazonais).	60%
	Comissionado (Cargo de confiança na administração pública)	12%
	Efetivo (Aprovado em concurso público)	28%

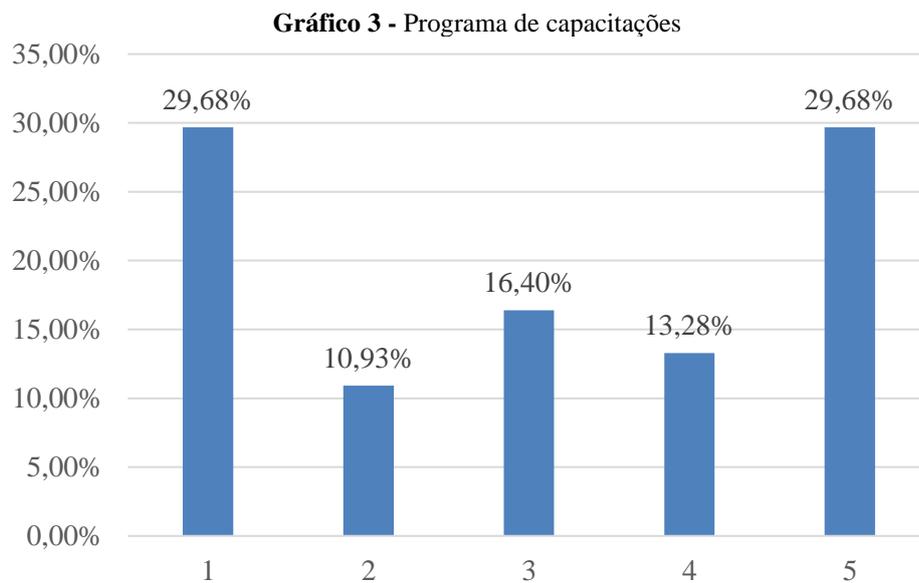
Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O gráfico 2 apresenta a periodicidade das práticas de treinamento dos servidores.



Fonte: Elaborado pelo Autores, 2023.

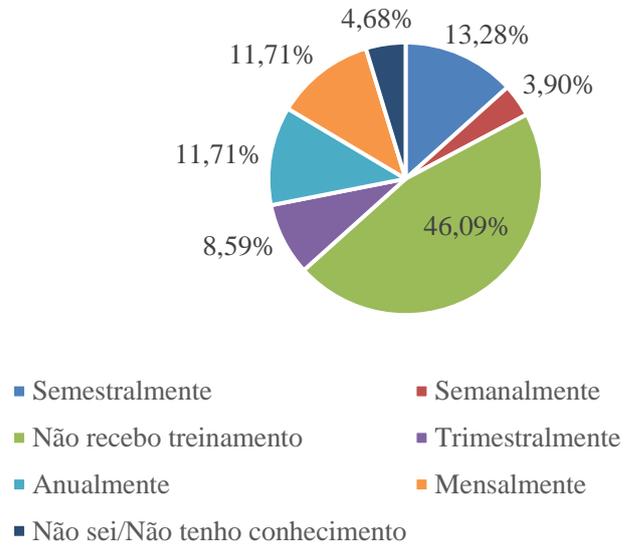
O gráfico 3 ilustra as diferentes opiniões sobre programas de capacitações internas e a presença de ações internas de valorização. Cerca de 29,68% indicam a ausência dessas ações, enquanto outros 29,68% afirmam que elas existem.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

O gráfico 4 esboça sobre a frequência de treinamentos recebidos entre os servidores. 46,09% dos entrevistados indicam a ausência de treinamento em suas áreas de atuação.

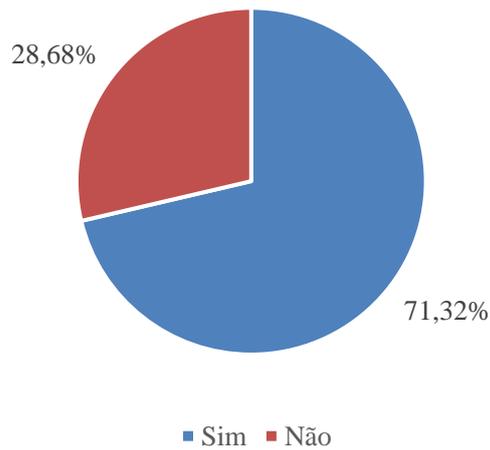
Gráfico 4 - Frequência de treinamento



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O gráfico 5 destaca a percepção dos colaboradores sobre sua capacitação atual. A maioria dos servidores se sente capacitada para realizar suas atividades.

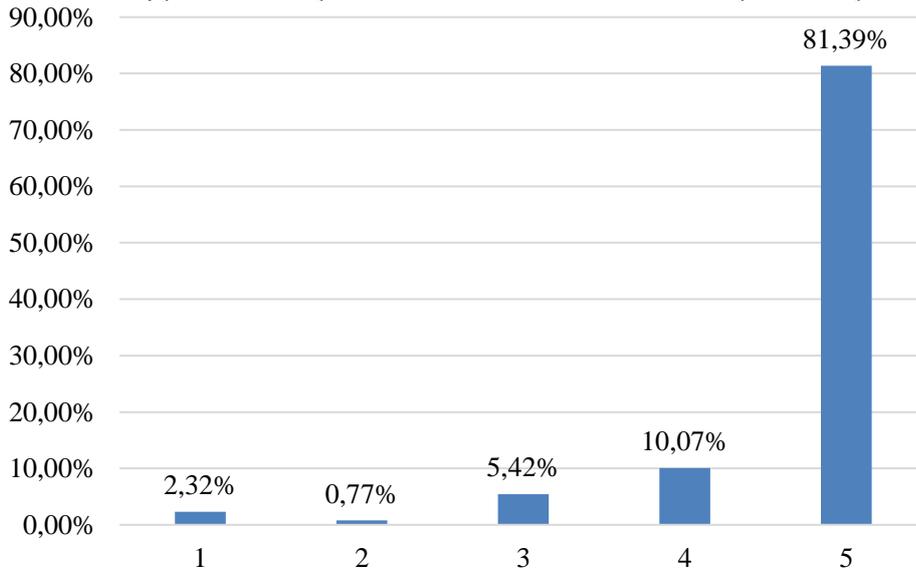
Gráfico 5 - Percepção sobre a Capacitação Atual Oferecida pela Prefeitura



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O gráfico 6 destaca a relação de boas práticas de treinamentos na melhoria na prestação de serviços público.

Gráfico 6 - Percepção sobre a Relação entre Treinamento e Eficiência na Prestação de Serviços Públicos



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O quadro 2 destaca as preferências de treinamento dos servidores para otimizar suas atividades, incluindo tópicos como Secretariado Escolar, Liderança, Oratória, Informática, Legislação de Trânsito, Manuseio de Alimentos, Gestão de Pessoas, APH (Atendimento Pré-Hospitalar), Resgate em Altura e Primeiros Socorros.

Quadro 2 - Preferências de Treinamento dos Servidores para Otimização de Atividades

Nº Respondente	Respostas
respondente 09	[...]Secretariado escolar[...]
respondente 11	[...]Liderança, oratória e como lidar com o comportamento do público[...]
respondente 13	[...]Informática [...]
respondente 44	[...]Legislação de trânsito [...]
respondente 48	[...]Manuseio de alimentos[...]
respondente 81	[...]Gestão de pessoas[...]
respondente 88	[...]APH (Atendimento pré-hospitalar)[...]
respondente 89	[...]Resgate em Altura[...]
respondente 102	[...]Primeiros socorros[...]
respondente 128	[...]Oratória[...]

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O quadro 3 analisa os princípios da administração pública gerencial em relação ao treinamento, destacando aspectos como eficiência, flexibilidade e autonomia.

Quadro 3 - Princípios da administração pública gerencial

Princípio da Administração Pública Gerencial	Aspectos do Treinamento	Pergunta do Questionário	Resultados do Questionário
Eficiência	Metas de desempenho mensuráveis e implementação de indicadores de desempenho. A definição precisa metas fornece direção, enquanto os indicadores monitoram o progresso, permitindo ajustes para melhorar a execução de políticas e serviços públicos	"Em uma escala onde a nota mínima significa "nunca" e a nota máxima "sempre". Resposta: Com qual frequência você acredita que os programas de treinamento incluem indicadores de metas e de desempenho?"	30,23% dos servidores acreditam que os programas de treinamento sempre incluem indicadores de metas e de desempenho, enquanto, 20,15% dos servidores acreditam que os programas de treinamento nunca incluem esses indicadores.
Flexibilidade	Administração ágil e adaptável, capaz de responder de forma eficaz às mudanças no ambiente político, social e econômico	"Em uma escala onde a nota mínima significa "não, não há metodologias de gestão em uso" e a máxima "sim, há metodologias de gestão implementadas". Resposta: São promovidas metodologias de gestão para melhorar e qualificar os trabalhos administrativos e os serviços desenvolvidos junto à população do município?"	36,43% dos servidores acreditam que não há metodologias de gestão em uso, enquanto, 30,23% dos servidores acreditam que são promovidas metodologias de gestão para melhorar e qualificar os trabalhos administrativos e os serviços desenvolvidos junto à população do município.
Autonomia	Descentralizar o poder e proporcionar flexibilidade às entidades governamentais para que possam adaptar-se às necessidades específicas e realizar suas funções de maneira mais eficiente	"Em uma escala onde a nota mínima significa "nada satisfeito" e a nota máxima "totalmente satisfeito", como você avaliaria seu nível de satisfação com o desenvolvimento profissional oferecido pela prefeitura até o momento?"	31% dos servidores afirmam estarem "totalmente satisfeitos" com o desenvolvimento profissional oferecido pela prefeitura até o momento, enquanto, 19,37% avaliam-se como "nada satisfeitos" com o desenvolvimento profissional oferecido pela prefeitura até o momento

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

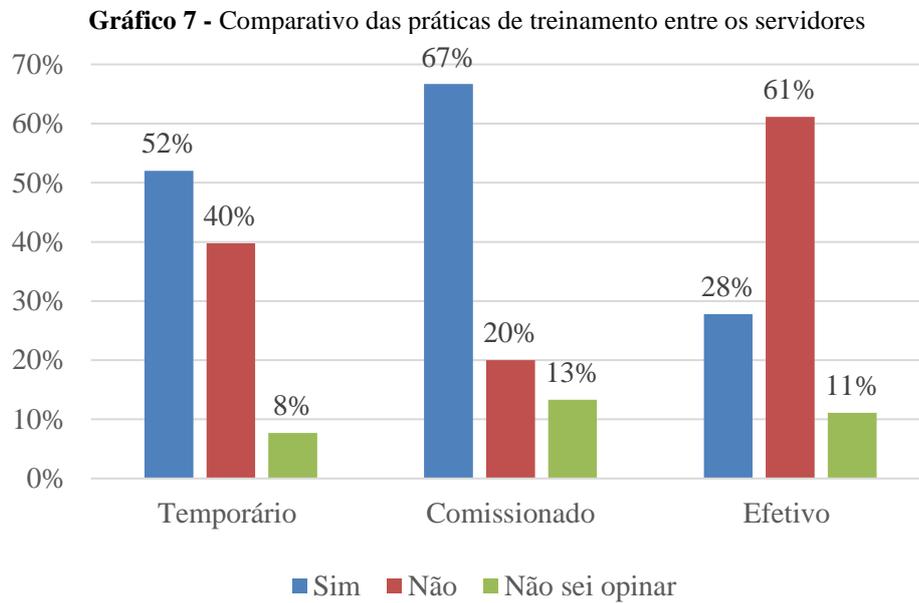
O quadro 4 compara as práticas de treinamento entre as unidades administrativas, indicando se existem ou não práticas de treinamento em cada unidade.

Quadro 4 - Práticas de treinamentos nas unidades Administrativas

UNIDADE	Existem práticas de treinamento?
AD Goiana	Sim
Agricultura, Pesca e Meio Ambiente	Não
Arrecadação e Finanças	Não
Câmara Municipal de Goiana	Não
Educação e Inovação	Sim
Gabinete do Prefeito	Sim
Gabinete do Vice-Prefeito	Não
Manutenção e Serviços Públicos	Não
Planejamento Estratégico	Não
Políticas Sociais	Não
Saúde	Sim
Segurança Cidadã e Trânsito	Não
Turismo e Desenvolvimento Cultural	Não
Urbanismo, Obras e Patrimônio	Não

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

O gráfico 7 compara as práticas de treinamento entre os diferentes contratos de trabalho dos servidores, mostrando diferenças nas percepções e disponibilidade de treinamento.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

5 DISCUSSÕES

Nesta seção, serão analisados os resultados alcançados por meio da condução desse estudo.

5.1 Amostra coletada

No processo de seleção das unidades de estudo para este trabalho, buscou-se garantir uma representatividade das diversas áreas da Prefeitura Municipal de Goiana. Dentre as 24 secretarias que compõem a Prefeitura, foram alcançadas 14 unidades para participação do estudo. Essa seleção englobou 58,33% das unidades administrativas existentes. Conforme demonstrado no Gráfico 1 (pág.16) as unidades administrativas com maior número de respondentes foram: Saúde com 30%, Educação e Inovação com 28,1% e Manutenção e Serviços Públicos com 9,4%.

5.2 Caracterização dos participantes

Os dados da tabela 1 (pág. 16), apontam que a maioria dos servidores entrevistados têm entre 20 e 39 anos, o que sugere uma força de trabalho relativamente jovem. Isso pode ser vantajoso na implementação de práticas gerenciais inovadoras e na adoção de tecnologias modernas na administração municipal. No entanto, é importante garantir que essa jovialidade seja acompanhada de capacitação adequada, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento profissional.

Além disso, os dados revelam que a maioria dos servidores entrevistados da prefeitura de Goiana são do sexo feminino (57,82%). Isso pode, por exemplo, indicar um esforço para promover a igualdade de gênero no governo local, o que é um princípio importante da administração gerencial, que busca a diversidade e inclusão. É crucial, no entanto, que sejam adotadas medidas específicas para garantir oportunidades igualitárias de liderança para as servidoras, consolidando um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria dos servidores entrevistados possui pelo menos Ensino Superior incompleto (24%), com 13% tendo Graduação completa e 29% com Pós-Graduação. Essa distribuição educacional indica que a prefeitura tem buscado profissionais com nível de escolaridade maior, o que está alinhado com os princípios da administração gerencial, que valorizam a qualificação dos colaboradores para atingir níveis mais elevados de desempenho.

A distribuição educacional dos servidores públicos, conforme identificado neste estudo, reflete um panorama significativo para a administração municipal. Pollitt e Bouckaert (2017), em sua análise comparativa sobre reformas na gestão pública, discutem como os níveis educacionais dos colaboradores impactam a eficiência e a eficácia da administração. Essa perspectiva comparativa ressalta a importância de considerar as qualificações educacionais dos servidores ao implementar estratégias de aprimoramento organizacional.

É importante salientar também que a maioria dos servidores entrevistados são contratados em regime temporário (60%). Isso pode indicar que a prefeitura busca maior flexibilidade na gestão de recursos humanos para atender a necessidades temporárias. Essa prática, embora comum, deve ser cuidadosamente gerenciada para garantir que os contratados temporários também estejam alinhados com os princípios da administração gerencial em termos de competência e eficiência, uma vez que a estabilidade e o comprometimento a longo prazo são valorizados nesse modelo de gestão.

5.3 Práticas de treinamento

A capacitação e o treinamento dos servidores públicos são elementos fundamentais para o fortalecimento da eficiência e qualidade dos serviços prestados pela administração municipal (Dias, 2016). Nesta seção, foram analisadas as práticas de treinamento adotadas pela Prefeitura de Goiana-PE, conforme evidenciado no Gráfico 2 (pág. 18). Esse gráfico oferece uma visão abrangente das percepções dos servidores em relação a oferta de programas de treinamento e capacitação oferecidos pelo órgão público.

O Gráfico 2 (pág. 18) oferece uma visão abrangente das percepções dos servidores municipais sobre os treinamentos oferecidos pela Prefeitura de Goiana-PE. Nele, é possível observar uma distribuição diversificada em termos de como os servidores veem esses programas de capacitação. Cerca de 39,53% dos respondentes indicaram não receber nenhum tipo de treinamento. Essa parcela significativa sugere uma lacuna na oferta de programas de desenvolvimento profissional na administração municipal, podendo impactar negativamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Há também uma porcentagem menor, porém significativa (4,65%), que percebe os treinamentos como muito limitados. Isso aponta para a possibilidade de que, embora exista algum tipo de treinamento, ele não atenda completamente às expectativas ou necessidades dos servidores, levantando questões sobre a eficácia e a abrangência dessas práticas. Por outro lado, aproximadamente 37,21% dos entrevistados afirmam receber treinamentos regularmente. Essa porção considerável é positiva e sugere que uma boa parte dos servidores está sendo atendida por iniciativas de capacitação.

Entretanto, a presença de uma parcela que percebe os treinamentos como irregulares ou esporádicos (9,3% para cada categoria) indica inconsistências na implementação desses programas. Pessanha et.al (2019), defende que as práticas de treinamentos têm grande importância dentro das organizações, contribuindo com o aumento da produtividade, auxiliando na construção da melhora do clima organizacional, buscando por foco para resolução de problemas e a melhoria para atingir metas e resultados.

Quando perguntados sobre a existência de ações internas que estimulem o exercício eficiente da função, como plano de cargos e carreira e programa de capacitações, o Gráfico 3 (pág. 18) apresenta uma análise mais detalhada das percepções desses servidores sobre as ações internas promovidas pela Prefeitura de Goiana-PE para estimular seu desempenho. Os dados revelam uma divisão considerável entre as percepções dos servidores sobre a existência de ações internas para valorização.

Cerca de 29,46% indicam que não há tais ações, enquanto outros 29,46% enxergam a presença dessas iniciativas. Já os que atribuíram notas intermediárias (10,85%, 16,28% e 13,95% para as notas 2, 3 e 4) refletem uma diversidade de opiniões sobre o assunto. Essa variedade de respostas ilustra as diferentes perspectivas e experiências dos servidores em relação às políticas internas de valorização implementadas pela prefeitura, o que pode indicar diferentes estilos de gestão entre as unidades administrativas.

Considerando essa percepção sobre a presença de ações internas de valorização, os entrevistados foram perguntados posteriormente sobre a frequência do treinamento nas suas áreas de atuação. Como pode ser visto no Gráfico 4 (pág. 19), 45,74% dos entrevistados indicam a ausência de treinamento em suas áreas de atuação, preocupações surgem em relação à falta de atualização profissional. Entretanto, porções menores dos participantes relatam receber treinamento anual (11,63%), semestral (13,95%), trimestral (8,53%), ou mensalmente (11,63%).

Esses números destacam a presença de servidores que passam por capacitação em intervalos regulares. Ainda assim, a parcela expressiva de 4,65% desconhecendo a frequência de treinamento aponta para possíveis problemas na comunicação interna ou na transparência dos programas de desenvolvimento, sugerindo a necessidade de melhorias na divulgação de informações aos servidores. Reforçar canais de comunicação eficientes e promover uma cultura de transparência pode ser crucial para que todos os colaboradores estejam plenamente informados sobre as oportunidades de capacitação disponíveis.

A gestão de recursos humanos no setor público apresenta peculiaridades em relação à gestão na esfera privada. Enquanto nas organizações privadas o foco é primariamente interno, no setor público, a ênfase se direciona para atender às demandas e necessidades da sociedade. Nesse sentido, é imprescindível que a gestão de pessoas no setor público adote estratégias de capacitação e desenvolvimento, não apenas para aprimorar o ambiente de trabalho, mas, sobretudo, para elevar a qualidade e eficácia dos serviços prestados à população (Carvalho *et al.*, 2015).

5.4 Avaliação do impacto das práticas de treinamento

Investir em treinamentos não melhora apenas a qualidade do trabalho, mas sim a qualidade de vida, produtividade e a valorização do capital humano (Pamplona, 2022). Quando perguntados se poderiam ser melhor capacitados para desempenhar suas atuais funções, 71% dos servidores acham que podem ser melhor capacitados, por outro lado, 29% dos servidores

responderam negativamente, indicando que não sentem a necessidade de uma capacitação adicional pela prefeitura para executar suas tarefas atuais, conforme apresentado por meio do gráfico 5 (pág. 20).

Nesse sentido, considerar ativamente as opiniões dos servidores é essencial para criar um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado com as demandas individuais. Essa interação pode impulsionar não apenas a qualidade do trabalho, mas também a satisfação e a eficiência dos serviços prestados (Moreira; Freitas, 2020). Aprofundando a análise sobre a percepção, os entrevistados foram indagados sobre a relação entre as práticas de treinamento e sua relação com a melhoria da eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos, sendo apresentado por meio do Gráfico 6, (pág. 20).

Na escala utilizada, em que 1 significa "discordo totalmente" e 5 "concordo totalmente", os resultados revelam uma inclinação positiva em relação à importância das boas práticas de treinamento na melhoria da eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Cerca de 81,40% dos participantes atribuíram a nota máxima, indicando um consenso sobre esse impacto positivo. Por outro lado, apenas 2,33% dos entrevistados discordaram completamente dessa afirmação. Essa percepção reforça a valorização do treinamento na otimização dos serviços públicos (Carvalho *et al.*, 2015).

Nesse sentido, tornou-se relevante questionar sobre as preferências dos servidores em relação aos treinamentos para aprimorar suas habilidades na execução das atividades cotidianas, conforme apresentado pelo Quadro 2, (pág. 21). Levando em consideração a diversidade de respostas nessa questão, foram destacadas apenas algumas preferências dos servidores. Esse conjunto reflete as diversas áreas de interesse dos servidores em relação à capacitação. Há uma ampla gama de tópicos, desde informática, treinamentos técnicos específicos, gestão de pessoas, até primeiros socorros.

Isso indica uma demanda variada por treinamentos que podem ser aplicados em diferentes setores e necessidades individuais. A diversidade nas respostas ressalta a importância de um programa de capacitação flexível e adaptável, capaz de atender às diversas áreas de atuação dos servidores municipais. Além disso, evidencia a necessidade de uma abordagem personalizada, considerando as demandas específicas de cada setor ou função dentro da unidade administrativa da prefeitura para maximizar o impacto e a eficácia dos treinamentos oferecidos (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

5.5 Alinhamento com princípios da administração pública gerencial

Analisando os princípios da administração pública gerencial, foram abordadas três características, a fim de comparar os aspectos da administração pública gerencial na prefeitura de Goiana-PE. É essencial destacar que esse enfoque permite uma avaliação mais abrangente e detalhada, possibilitando identificar pontos fortes e oportunidades de aprimoramento na gestão pública. Esse processo comparativo contribui para a implementação de práticas mais eficientes e alinhadas aos princípios da administração gerencial, visando sempre a melhoria contínua no serviço público.

O gerencialismo baseia-se na descentralização de decisões e funções, promovendo uma gestão mais flexível, com estruturas mais horizontais e estímulo à criatividade. Em contraste com o formalismo e rigor técnico da burocracia, o gerencialismo preserva algumas de suas características essenciais, como avaliação sistemática, meritocracia e capacitação contínua. Além disso, incorpora novos valores, como orientação para o cidadão, controle baseado em resultados e administração orientada pela competição (Brasil, 1995).

Matias-Pereira (2018) defende que a administração pública gerencial destaca eficiência, qualidade e responsabilidade nos serviços públicos, usando o planejamento estratégico com metas claras e avaliações para atingi-las. Ao serem indagados sobre a frequência com que os programas de treinamento incorporam indicadores de metas e desempenho, constatou-se que 30,23% dos servidores afirmam que tal inclusão é constante, ao passo que 20,15% dos servidores indicam que ela nunca ocorre.

Embora a maioria dos respondentes acredite que os indicadores de metas e desempenho estejam sempre presentes nos programas de treinamento, a proporção relativa ainda é consideravelmente baixa. Portanto, sugere-se que a administração municipal considere aumentar os investimentos na melhoria dos programas de treinamento, alinhando-os aos princípios da administração pública gerencial, notadamente o princípio da eficiência. O que resultaria em impactos positivos na prestação de serviços.

Em relação à flexibilidade, quando questionados sobre a promoção de metodologias de gestão para aprimorar e qualificar os trabalhos administrativos e os serviços prestados, 36,43% dos servidores afirmaram que não identificam a aplicação de uma metodologia de gestão. Em contraste, 30,23% dos servidores acreditam que há a adoção de tal metodologia. Assim, diante dessas respostas, pode-se perceber que, a ausência de uma abordagem metodológica pode comprometer a eficiência e a qualidade dos trabalhos administrativos e dos serviços prestados.

Por outro lado, a presença percebida de metodologias de gestão por 30,23% dos servidores sugere que uma parte da organização municipal pode estar adotando práticas mais estruturadas e orientadas para o alcance de metas. De acordo com os princípios da administração pública gerencial, seria apropriado explorar e implementar metodologias de gestão de forma mais abrangente no âmbito municipal, visando aprimorar a qualidade e eficiência dos serviços oferecidos à população.

No que tange à autonomia, ao serem indagados sobre o nível de satisfação com o desenvolvimento profissional proporcionado pela prefeitura, constatou-se que 31% dos servidores afirmaram estar totalmente satisfeitos, enquanto 19,37% avaliaram-se como totalmente insatisfeitos. A avaliação dos servidores sobre autonomia e desenvolvimento profissional na prefeitura, é essencial para avaliar a implementação dos princípios desse modelo. O percentual de 31% de servidores totalmente satisfeitos sugere reconhecimento de práticas que favorecem autonomia e desenvolvimento.

No entanto, a insatisfação de 19,37% indica deficiências, apontando para a necessidade de revisão e aprimoramento, alinhados aos valores da administração pública gerencial, que preconiza autonomia e desenvolvimento contínuo. Portanto, a partir desses dados, seria apropriado para a administração municipal investigar as áreas específicas que podem estar contribuindo para a insatisfação e adotar medidas para fortalecer ainda mais a autonomia e o desenvolvimento profissional, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

Nesse contexto, tornou-se pertinente requerer dos servidores sugestões visando aprimorar as práticas de treinamento, conforme ilustrado na figura 1 (pág. 23). Considerando os preceitos da administração pública gerencial, observou-se uma recorrência significativa das palavras "treinamento", "capacitação" e "desenvolvimento" nas respostas dos servidores. Essa repetição evidencia uma lacuna quando contrastada com os princípios da administração pública gerencial, sugerindo a necessidade de ajustes nas estratégias de treinamento para alinhá-las aos ideais desse modelo de gestão.

A ausência de treinamento, capacitação e desenvolvimento na administração pública gerencial pode acarretar diversas interferências na oferta do serviço público à sociedade. Inicialmente, a ausência de investimento nessas áreas pode resultar em uma equipe menos preparada, impactando negativamente a eficiência na execução de tarefas e na prestação de serviços. Adicionalmente, a falta de desenvolvimento contínuo pode conduzir a uma escassez de inovação e capacidade de adaptação a novas demandas e tecnologias.

Na administração pública gerencial, as palavras "treinamento", "capacitação" e "desenvolvimento" desempenham papéis cruciais. O treinamento é considerado uma ferramenta essencial para aprimorar as habilidades e competências dos servidores. Por sua vez, a capacitação abrange a ampliação das capacidades e aptidões dos funcionários, preparando-os para enfrentar demandas complexas e dinâmicas, não apenas técnica, mas também no desenvolvimento de habilidades de liderança e adaptabilidade (Tasca; Ensslin; Ensslin, 2012).

O desenvolvimento, na perspectiva gerencial, refere-se ao aprimoramento contínuo das competências dos servidores. Essas abordagens visam fortalecer a capacidade dos servidores públicos, promover a eficiência organizacional e garantir que a administração esteja preparada para enfrentar desafios em prol do interesse público. Essas características refletem as mudanças no ambiente organizacional, incorporando valores e princípios adicionais ao gerencialismo original, visando não só a eficiência operacional, mas também uma gestão mais responsável, inclusiva e adaptável.

5.6 Variações entre secretarias

Ainda, foi analisada a variação na presença das capacitações adotadas em relação a cada unidade administrativa. De acordo com o Quadro 2 (pág.), 60% dos servidores são contratados de forma temporária, enquanto 12% são comissionados e 28% são efetivos. Quando questionados sobre as práticas de treinamento nas unidades administrativas, conforme o Quadro 4 (pág. 24), apenas 4 unidades apresentam práticas de treinamento adequadas, ao passo que as outras 10 não possuem nenhuma prática.

Observa-se que unidades como AD Goiana, Educação e Inovação, Gabinete do Prefeito e Saúde demonstram ter iniciativas estabelecidas nesse sentido, enquanto a maioria das demais áreas avaliadas não adota tais práticas. Essa disparidade sugere uma diferenciação clara no investimento e na priorização do treinamento e desenvolvimento dos servidores. Áreas como Educação e Saúde, conhecidas por sua sensibilidade e importância, demonstram maior atenção a essas práticas, o que pode contribuir para um desempenho mais eficaz e qualificado dos profissionais.

No entanto, a ausência de iniciativas de treinamento em áreas como Arrecadação e Finanças, Câmara Municipal de Goiana e diversas outras, indica uma lacuna preocupante. É essencial considerar a implementação de políticas mais abrangentes de treinamento e capacitação em todas as unidades administrativas, visando não apenas a equidade no

desenvolvimento dos servidores, mas também o aprimoramento global da eficiência e excelência dos serviços públicos prestados pela instituição (Gonçalves *et al.*, 2017).

Nesse contexto, optou-se também por compreender a relação entre a natureza do vínculo empregatício e a frequência com que os servidores participam de programas de capacitação e treinamento. O gráfico 7 (pág. 25), representa essa análise, demonstrando a proporção de servidores temporários, comissionados e efetivos que relataram participar ou não de práticas de treinamento. Parece haver uma correlação entre o tipo de contrato dos servidores e a frequência de treinamentos que eles recebem, conforme indicado no gráfico.

Os servidores comissionados têm uma proporção significativa (67%) de participação em treinamentos, enquanto os temporários têm uma menor taxa de participação (52%). Por outro lado, os servidores efetivos demonstram uma taxa relativamente baixa de participação em treinamentos (28%). A meritocracia, como defendida por Almeida (2019), é baseada em critérios de bonificação, promoções e prêmios associados ao alcance de metas e participação em atividades complementares, incluindo treinamentos e capacitações.

No entanto, os dados do gráfico sugerem que essa meritocracia pode não estar sendo aplicada de forma equitativa entre os diferentes tipos de servidores. Essa disparidade pode levantar questões sobre a igualdade de oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da instituição. Seria importante investigar se os critérios de meritocracia são aplicados de maneira consistente e justa a todos os tipos de servidores, garantindo oportunidades iguais de participação em treinamentos e atividades complementares que promovam o desenvolvimento e aprimoramento profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No contexto delineado, esta pesquisa propôs-se a investigar os princípios e características da administração gerencial e sua aplicação nas práticas de treinamento da Prefeitura Municipal de Goiana, Pernambuco. Os objetivos específicos elaborados, foram: verificar a presença de traços da administração pública gerencial nas práticas da prefeitura; identificar as práticas de treinamento utilizadas na gestão; e determinar se tais práticas estão alinhadas com os princípios da administração pública gerencial.

Ao longo da pesquisa, os objetivos propostos foram atingidos. A análise revelou claramente a presença de elementos característicos da administração pública gerencial nas práticas da Prefeitura Municipal de Goiana. Além disso, foi possível identificar as práticas de treinamento adotadas pela gestão municipal. Contudo, constatou-se que, em alguns aspectos,

essas práticas não estão plenamente alinhadas com os princípios da administração pública gerencial.

A amostra coletada, representando 58,33% das unidades administrativas, destacou áreas como Saúde e Educação como mais propensas a iniciativas de treinamento, enquanto outras necessitam desse foco. Vale ressaltar que para obter uma visão mais holística e representativa das práticas de treinamento na Prefeitura de Goiana, seria essencial expandir a amostra para incluir ao menos metade mais um dos servidores, abrangendo assim uma parcela mais significativa e diversificada das unidades administrativas.

A diversidade nas percepções dos servidores sobre a existência de ações internas para estimular o desempenho destacou a necessidade de revisão e uniformização dessas políticas. Além disso, a correlação entre o tipo de contrato dos servidores e a participação em treinamentos indicou possíveis disparidades na aplicação de critérios de meritocracia. A forte concordância (81,40%) com a relação positiva entre treinamento e eficiência evidenciou a importância do treinamento na otimização dos serviços públicos. No entanto, a presença percebida de metodologias de gestão por apenas 30,23% dos servidores sugere oportunidades de melhorias alinhadas aos princípios da administração pública gerencial.

As sugestões para aprimorar as práticas de treinamento destacaram a necessidade de foco em capacitação e desenvolvimento, revelando uma lacuna em relação aos princípios da administração pública gerencial. Essa análise evidencia que a aplicação plena da administração pública gerencial não está ocorrendo em sua totalidade, identificando características que requerem melhorias e que ainda se alinham fortemente com abordagens burocráticas.

A análise da discrepância entre a presença dos elementos da administração pública gerencial e sua aplicação nas práticas de treinamento revela um impacto direto nos serviços públicos oferecidos à comunidade. Essa distância entre teoria e prática ressalta a necessidade premente de alinhar as práticas de treinamento aos princípios da administração gerencial. Esse alinhamento não apenas visa otimizar a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos pela Prefeitura de Goiana, mas também visa assegurar uma gestão mais ágil, inovadora e voltada para resultados, atendendo de forma mais efetiva às demandas da população local.

A coleta de dados foi dificultada pela preferência dos participantes em responder em casa devido à falta de disponibilidade durante suas atividades, levando a eventuais esquecimentos. Além disso, destaca-se o curto período de tempo designado para a coleta de dados, o que pode ter impactado na abrangência e na representatividade da amostra. Outro fator limitante, foi a predominância de referências datadas, devido a limitação da literatura. Por fim,

como proposta para estudos futuros, sugere-se que a pesquisa seja aplicada em prefeituras de cidades vizinhas, a fim de fazer um comparativo.

REFERÊNCIAS

Almeida, Eloisa Ribeiro de. **A meritocracia e seus impactos na capacitação dos membros e servidores da Defensoria Pública do Estado do Amazonas**. Trabalho de conclusão de curso. 2019. UEA. Disponível em:

<<http://repositorioinstitucional.uea.edu.br//handle/riuea/5125>>. Acesso em 10 nov. de 2023.

BARBOSA, Eduarda. **Após a chegada do Polo Automotivo, Goiana teve crescimento na economia; conheça o desenvolvimento**. Folha de Pernambuco. Disponível em: <

<https://www.folhape.com.br/economia/apos-a-chegada-do-polo-automotivo-goiana-teve-crescimento-na/252809/>>. Acesso em 05 de set. de 2023.

BITENCOURT, E.. Transformações do Estado e a Administração Pública no século XXI. *Revista de Investigações Constitucionais*, v. 4, n. 1, p. 207–225, jan. 2017.

BRASIL. Presidência da República. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília, 1995. 68p.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Doença holandesa e indústria**. Editora FGV, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391–410, mar. 2008.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. DOI: 10.21874/rsp.v47i1.702.

Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 21 mai. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. b, p. 53-87, 2022. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8722>. Acesso em: 12 abr. 2023.

CARMO, L.J.O.*et al.* e. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público**, Brasília, v. 69, n.2,p. 163-191, abr./jun. 2018.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva *et al.* Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso. Rio de Janeiro: **XII SEGET: AEDB**, 2015. Disponível em:

<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>> Acesso em: 18 nov 2023.

CAVALCANTI, Pedro Rafael Chalegre. **O polo Goiana: desenvolvimento e mercado de trabalho na Zona da Mata Norte de Pernambuco**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Brasil. Disponível em: <<https://repository.ufrpe.br/handle/123456789/3988>>. Acesso em 21 mai 23.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RUA, M. das G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 133-152, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v48i3.392. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/392>. Acesso em: 14 set. 2023.

DIAS, Diego Melo. **Avaliação do impacto da capacitação profissional do servidor público municipal**. 2016. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus. 2016.

Freitas Junior, Dionysio Borges de. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. Trabalho de conclusão de curso. UFLA. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/2312>>. Acesso em 10 mar. de 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama de Goiana**. 2020. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/goiana/panorama>>. Acesso em 21 mai 23.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GUARDA, Adriana. **Pernambuco caiu uma posição no Ranking de Competitividade dos Estados e agora ocupa o 16º lugar no País**. JC NE. Disponível em: <<https://jc.ne10.uol.com.br/economia/2023/08/15576999-pernambuco-caiu-uma-posicao-no-ranking-de-competitividade-dos-estados-e-agora-ocupa-o-16-lugar-no-pais.html>>. Acesso em 04 de set. de 2023.

GONÇALVES, Andrea *et al.* Que Modelo é esse? as alterações nos processos de capacitação de recursos humanos nos 20 Anos do Plano MARE. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 4, p. 298-309, 2017.

GUEDES, Ícaro Leon da Silva. **Uso de indicadores acerca dos princípios da Administração Pública Gerencial no município de Santo Amaro/BA**. 2022. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/2973>>. Acesso em 02 out 2023.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

JANISSEK, Janice; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELLO, TAMILLES Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. Práticas Inovadoras de Gestão no Contexto das Universidades Públicas Brasileiras: Validação da Escala para Medir seu Grau de Importância e Adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. **Curitiba: Intersaberes**, p. 106, 2014.

LADOSKY, Mario Henrique Guedes. MARTINS, Fernando Ramalho.; PRADO, Marcos Lázaro. **Trabalho e desenvolvimento no Brasil: um estudo sobre o impacto da re-localização da indústria automotiva em regiões não industriais**. Congresso de la Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 9., jul. 2019, Bogotá.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 352 p.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração pública. Foco nas Instituições e Ações Governamentais**. 5a ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MENON, Isabela de Oliveira; DELCIDIO, Carlos. **Gestão de pessoas na administração pública**. Editora Senac São Paulo, 2020.

MELO, F. A. de O. *et al.* **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes et al. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. **Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE**, p. 1-84, 2019.

SOBRINHO, João Moraes; DA SILVA, Ana Paula. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEUS REFLEXOS NAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE TREINAMENTO NA PREFEITURA DE DAMIÃO. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 19, n. 1, p. 21-32, 2015.

MOREIRA, Sarah Tiburtino; FREITAS, Rodrigo Randow de. Análise da satisfação, motivação e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior. **Brazilian Journal of Production Engineering**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 56–80, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/30838>. Acesso em: 18 nov. 2023.

NUNES, Débora Rezende Aguiar; MAIRINK, Carlos Henrique Passos; DE SOUSA, Michele Faria. Práticas de gestão para capacitação e motivação de pessoas na administração pública. **Intrépido: Iniciação Científica**, v. 2, n. 2, 2022.

OLIVEIRA, Lethicia Sthefany Ferreira de. **A fábrica dos sonhos: estudo sobre o processo de implantação da Jeep em Goiana/PE**. 2021. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Sociais) - Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: <<https://repository.ufrpe.br/handle/123456789/3983>>. Acesso em 21 mai 23.

PAMPLONA, Brunno Tognonato D'albergaria. **Humanização na admissão e treinamento em empresas aéreas**. Trabalho de conclusão de curso. Unisul, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/23696/4/Brunno%20Pamplona%20TCC%20..pdf>>. Acesso em 10 nov. de 2023.

PESSANHA, Larissa Azevedo *et al.* A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2019.

PIMENTA, André Luís. A importância das secretarias de planejamento e gestão estratégica nos governos municipais para gestão por resultados, o caso de angra dos reis. In: **X Congresso CONSAD de gestão pública. Brasília**. 2017.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Reforma da gestão pública: uma análise comparativa - na era da austeridade**. Imprensa da Universidade de Oxford, 2017.

SAMPAIO, Kleber Rocha; COSTA, Elisa Ivna Pinheiro. **Administração Pública Gerencial e o princípio da eficiência: origem, evolução e conteúdo**. 2018.

SANTOS, Joseano Lira; MOREIRA, Nathalia Carvalho. O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REGIÃO METROPOLITANA DO AGRESTE DO ESTADO DE ALAGOAS. **Revista Científica da Ajes**, v. 9, n. 18, 2020.

SANTOS, Vanessa Jaqueline Ferreira dos *et al.* **Gerencialismo e a gestão de pessoas na administração pública federal: caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba**. 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/26940>>. Acesso em 02 out. 2023.

TASCA, J. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 3, p. 647–675, maio 2012.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos. **Curitiba: Intersaberes**, 2017.

THEODOROVICZ, James Carlo; OLIVEIRA, Letícia Calsavara; AZEREDO, Abel Dionizio. Gestão de pessoas na administração pública. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 11, n. 3, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.