

CAPACITAÇÃO PÚBLICA EM TRÊS DIMENSÕES: ARTICULAÇÃO JURÍDICA, ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA EGPA E O PAPEL DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO NO PARÁ (2019-2023).

Maristela Almeida de Souza
Universidade da Amazônia - UNAMA
marimarisud@yahoo.com.br

Laurimar de Matos Farias
Universidade da Amazônia - UNAMA
laurimatos72@yahoo.com.br

Resumo: Este artigo investiga a política de capacitação de servidores públicos estaduais no Pará a partir de uma análise sistêmica da Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) entre 2019 e 2023, destacando as dimensões jurídica, administrativa e acadêmica. Amparado em pesquisa qualitativa, análise documental e de conteúdo, o estudo revela um robusto arcabouço normativo e uma estrutura organizacional hierarquizada, que conferem autonomia e legitimidade à EGPA. O papel dos Burocratas de Médio Escalão (BMEs) emerge como elemento crítico na articulação entre diretrizes legais, planejamento e execução das políticas formativas, potencializando ou limitando seus resultados. No período analisado, foram certificados 26.419 servidores em diferentes níveis e modalidades, evidenciando diversificação e alcance da oferta de cursos, mas também desafios quanto à avaliação de impacto e integração sistêmica. O estudo contribui ao posicionar a mediação burocrática como eixo central da efetividade das políticas de capacitação, oferecendo recomendações para aprimoramento da governança, mecanismos de monitoramento e inovação institucional, com vistas à modernização do serviço público estadual e fortalecimento das práticas de formação continuada.

Palavras-Chave: Capacitação de Servidores. Escolas de Governo. Burocratas de Médio Escalão. Administração Pública.

Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS): 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes

1 INTRODUÇÃO

A evolução das políticas de capacitação no setor público brasileiro tem sido marcada por avanços normativos e institucionais relevantes, principalmente a partir da Constituição Federal de 1988 e suas emendas, que estabeleceram marcos fundamentais para a valorização, formação e qualificação dos servidores públicos (BRASIL, Constituição, 1988; BRASIL, Emenda Constitucional nº 19, 1998). No entanto, mesmo diante da robustez normativa – expressa em decretos, leis e programas nacionais como a PNDP (BRASIL, Decreto 5.707/2006; Sgaraboto, 2021) –, as práticas concretas de desenvolvimento de pessoas no âmbito estadual permanecem envoltas em desafios, sobretudo no que se refere à efetividade, sistematização e avaliação das ações formativas (Brantes, 2012; Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017). Em meio a uma crescente pressão social por transparência, eficiência e profissionalização do serviço público, as Escolas de Governo se consolidaram como instrumentos estratégicos para a qualificação dos quadros estatais, ainda que sua atuação esteja longe de atingir uniformidade e integração nacional (Aires et al., 2014; Bittencourt & Zouain, 2010; Fernandes, 2015).

Neste cenário, a Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) emerge como um caso empírico instigante, cuja atuação no período de 2019 a 2023 ilustra tanto o potencial quanto as limitações das políticas de capacitação em contextos subnacionais. A literatura revela que, enquanto o debate sobre formação continuada e desenvolvimento de competências é consolidado em instituições federais, a investigação das experiências estaduais é ainda incipiente, sendo permeada por abordagens fragmentadas e dificuldades de articulação interinstitucional (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Schabbach & Ramos, 2024; Coelho & Lemos, 2020). Tal lacuna evidencia a necessidade de estudos que examinem, em profundidade, os mecanismos de implementação, as dinâmicas administrativas e o papel dos atores intermediários – especialmente os Burocratas de Médio Escalão (BMEs) –, situando a política de capacitação estadual em um horizonte mais analítico e propositivo (Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Bichir, 2020; Pires, 2012).

A presente investigação se debruça sobre a seguinte pergunta de pesquisa: **Como a EGPA implementa as ações de capacitação, formação e treinamento dos servidores públicos estaduais do Pará, e em que medida a atuação dos BMEs potencializa ou limita os resultados dessas ações?** Ao buscar responder a essa questão, o artigo se orienta pelo objetivo de analisar de forma sistêmica as dimensões jurídica, administrativa e acadêmica da EGPA, com ênfase no papel dos gestores intermediários na articulação entre normativas legais, estratégias institucionais e demandas dos órgãos estaduais (Aires et al., 2014; Schabbach & Ramos, 2024). Diferentemente de estudos anteriores que se concentram predominantemente na oferta de cursos ou na análise normativa, este trabalho contribui ao posicionar a atuação dos BMEs como eixo central da análise, oferecendo um olhar inovador sobre o papel da mediação burocrática na efetividade das políticas formativas estaduais (Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Brantes, 2012; Bichir, 2020).

O gap de literatura que este artigo preenche reside justamente na carência de pesquisas empíricas robustas sobre a operacionalização das políticas de capacitação em nível estadual, sobretudo considerando a articulação entre diferentes dimensões institucionais e o protagonismo dos gestores intermediários (Aires et al., 2014; Coelho & Lemos, 2020; Schabbach & Ramos, 2024). Enquanto os trabalhos clássicos oferecem diagnósticos abrangentes sobre as Escolas de Governo no Brasil, poucos avançam para analisar como as decisões e práticas dos BMEs influenciam a implementação, o alcance e a avaliação das ações de formação continuada. Assim, o artigo propõe uma abordagem integradora e multiescalar, combinando análise documental, análise de conteúdo e referencial teórico fundamentado na

literatura nacional sobre políticas públicas e administração (Bardin, 1977; Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017).

Teoricamente, a contribuição do presente estudo reside na aproximação entre o campo da análise institucional e a literatura sobre implementação de políticas públicas, ao evidenciar como a estrutura, as competências e a autonomia relativa dos BMEs são fatores determinantes para a concretização das estratégias de capacitação no setor público estadual (Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Schabbach & Ramos, 2024). Gerencialmente, os achados oferecem subsídios para gestores de Escolas de Governo e dirigentes públicos ao propor caminhos para maior integração, planejamento estratégico e sistematização dos processos avaliativos, potencializando o impacto das ações formativas na qualidade do serviço público (Aires et al., 2014; Brantes, 2012; Sgaraboto, 2021).

Estruturado em cinco seções, o artigo apresenta inicialmente a contextualização teórica e o gap de literatura; na sequência, detalha os procedimentos metodológicos; segue com a exposição e discussão dos resultados empíricos à luz das dimensões jurídica, administrativa e acadêmica; avança para a análise crítica do papel dos BMEs e dos desafios institucionais mapeados; e conclui com as principais contribuições, limitações e implicações práticas, indicando caminhos para pesquisas futuras e recomendações para a gestão pública estadual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Evolução das Políticas de Capacitação no Setor Público Brasileiro

A evolução das políticas de capacitação no setor público brasileiro constitui um percurso marcado por mudanças institucionais, normativas e paradigmáticas, impulsionadas por sucessivas reformas administrativas e pelo reconhecimento da centralidade do desenvolvimento de pessoas para a modernização do Estado. A Constituição Federal de 1988 representou um marco ao estabelecer, em seu artigo 39, §2º, a obrigatoriedade de manutenção de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento de servidores públicos, reconhecendo a qualificação continuada como instrumento de valorização funcional e eficiência administrativa (Brasil, 1988; Amaral, 2006). Tal movimento foi reforçado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência e fomentou a adoção de modelos gerenciais, alterando a cultura organizacional do setor público brasileiro (Brasil, 1998; Bresser-Pereira, 1996).

Dessa forma, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) passou a orientar, no âmbito federal, a formulação de ações voltadas ao aprimoramento das competências dos servidores públicos, oferecendo um referencial conceitual e normativo que também influenciou os demais entes federativos. A partir dessa diretriz nacional, vários estados brasileiros elaboraram suas próprias políticas estaduais de desenvolvimento de pessoal, adaptando seus instrumentos e princípios às necessidades específicas de cada contexto. Essas iniciativas visam, sobretudo, qualificar continuamente os servidores estaduais, alinhando suas competências às prioridades governamentais e contribuindo para a elevação da qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade (Souza; Farias, 2025).

O aprofundamento do debate sobre capacitação ganhou densidade teórica e empírica a partir da consolidação das Escolas de Governo, em especial a ENAP, cuja trajetória é reconhecida como indutora de inovação, integração federativa e disseminação de boas práticas no serviço público (Palotti et al., 2023; Cavalcante, Carvalho & Paulo, 2017). A literatura evidencia que, apesar dos avanços, persistem desafios históricos de fragmentação normativa, heterogeneidade de modelos e limitação estrutural, especialmente no âmbito estadual, conforme apontado por Aires et al. (2014) e Bittencourt e Zouain (2010). Essas dificuldades são agravadas

pela confusão conceitual entre “capacitação”, “treinamento”, “formação” e “desenvolvimento”, frequentemente empregados como sinônimos sem rigor metodológico, o que pode comprometer a formulação e a avaliação das políticas públicas de pessoal (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Schabbach & Ramos, 2024).

Do ponto de vista histórico, a análise do desenvolvimento das políticas de capacitação revela forte influência das reformas administrativas federais, com destaque para o Decreto-Lei nº 200/1967 e suas diretrizes de racionalização, descentralização e profissionalização da máquina estatal (Brasil, 1967; Costa, 2008). Na década de 1990, a necessidade de resposta às exigências de eficiência, controle de resultados e valorização do servidor impulsionou a criação de programas estaduais específicos, como o Programa de Desenvolvimento e Valorização do Servidor (PDVS) no Pará (Brasil, 1994; Pará, 2003). A centralização das ações de capacitação em escolas de governo buscou superar o modelo fragmentado, visando garantir alinhamento estratégico, padronização de métodos e avaliação do impacto das iniciativas (Brantes, 2012; Bitencourt & Zouain, 2010).

A institucionalização das escolas de governo nos estados brasileiros foi desigual, sendo que poucos estados possuem arcabouço legal e normativo consolidado para o desenvolvimento de pessoal, enquanto a maioria permanece dependente de regulamentações dispersas ou em consolidação (Souza, Ferreira & dos Anjos, 2023; Fernandes, 2015). A experiência da EGPA, analisada no contexto da administração paraense, reflete essas tendências e desafios, ao combinar oferta diversificada de cursos e cobertura territorial ampla, mas ainda carecendo de sistematização avaliativa e articulação interinstitucional robusta (Schabbach & Ramos, 2024; Oliveira, 2024).

A literatura contemporânea ressalta a importância das políticas de capacitação como catalisadoras da profissionalização e modernização do serviço público, aproximando práticas de gestão de pessoas dos referenciais contemporâneos de competência e desempenho (Cavalcante & Ayres, 2021; Vargas & Abbad, 2006). Destaca-se, ainda, a relevância da integração entre formação inicial, continuada e educação corporativa, de modo a potencializar o aprendizado organizacional e fortalecer a governança pública (Coelho & Lemos, 2020; Fonseca et al., 2015). O avanço para modelos baseados em competências, como promovido pela PNDP, reflete um esforço de alinhamento com as demandas do século XXI, valorizando a aprendizagem ao longo da vida e a adaptabilidade dos servidores diante de cenários complexos (Sgaraboto, 2021 & Oliveira, 2021).

Contudo, estudos empíricos e revisões críticas apontam para a necessidade de superar entraves operacionais, como a baixa articulação entre instâncias administrativas, insuficiência de recursos, ausência de avaliação sistemática e resistência institucional à inovação pedagógica (Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Fernandes, 2020). Destaca-se, nesse cenário, o papel dos Burocratas de Médio Escalão (BMEs) como atores centrais na implementação das políticas de capacitação, articulando diretrizes superiores e demandas práticas dos servidores, conforme preconizado na abordagem teórica adotada por Lotta, Pires e Oliveira (2014).

Portanto, a evolução das políticas de capacitação no setor público brasileiro deve ser compreendida como processo dinâmico, tensionado entre avanços normativos, inovação institucional e desafios históricos, no qual a atuação estratégica dos BMEs e a consolidação das Escolas de Governo assumem papel fundamental na promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores e na busca por uma administração pública mais eficiente, responsiva e orientada para resultados (Bresser-Pereira, 1996; Palotti et al., 2023).

2.2. Escolas de Governo: Modelos, funções e desafios contemporâneos

A trajetória das escolas de governo no Brasil revela um movimento de institucionalização, vinculado tanto às reformas administrativas quanto à busca por profissionalização e modernização da gestão pública. O modelo de escola de governo emerge a partir da necessidade de oferecer formação continuada, treinamento e capacitação sistemática aos servidores, respondendo a desafios de eficiência, qualidade e inovação no serviço público (Aires et al., 2014; Fernandes, 2015). Historicamente, sua concepção foi fortemente influenciada por transformações institucionais decorrentes da promulgação da Constituição de 1988, especialmente após a Emenda Constitucional nº 19/1998, que consolidou a obrigatoriedade da existência dessas instituições em todas as esferas federativas (Brasil, Constituição, 1988; Brasil, Emenda Constitucional nº 19, 1998).

No Brasil, os modelos institucionais das escolas de governo apresentam grande heterogeneidade em termos de estrutura organizacional, abrangência de atuação e articulação com as políticas de desenvolvimento de pessoas (Ranzini, 2016; Coelho & Lemos, 2020). Há escolas vinculadas diretamente a órgãos centrais de gestão, enquanto outras possuem autonomia administrativa e financeira. Essa diversidade se reflete na multiplicidade de funções desempenhadas, que incluem desde a formação inicial para o ingresso no serviço público até a oferta de cursos de pós-graduação, projetos de pesquisa, capacitação em serviço e disseminação de boas práticas gerenciais (Schabbach & Ramos, 2024; Fonseca et al., 2015).

A função primordial dessas instituições é contribuir para o desenvolvimento das competências profissionais e gerenciais dos servidores públicos, promovendo a melhoria do desempenho institucional e a ampliação da capacidade de resposta do Estado às demandas da sociedade (Bitencourt & Zouain, 2010; Barbosa, 2020). Segundo Aires et al. (2014), a existência de escolas de governo está associada à necessidade de formação de quadros qualificados, capazes de articular conhecimentos técnicos, políticos e éticos na condução de políticas públicas. Ademais, a literatura destaca que as escolas de governo ocupam papel estratégico na consolidação de uma cultura de aprendizagem organizacional, estimulando processos contínuos de inovação, avaliação e disseminação de conhecimento (Andrade, 2012; Amaral, 2006).

Contudo, apesar do reconhecimento de sua importância, as escolas de governo enfrentam desafios contemporâneos que limitam a efetividade de sua atuação. Entre os principais obstáculos estão a fragmentação das políticas de capacitação, a sobreposição de iniciativas entre diferentes órgãos, restrições orçamentárias e ausência de avaliação sistemática do impacto das ações formativas (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Schabbach & Ramos, 2024). Além disso, estudos como o de Fernandes (2015) e Fonseca et al. (2015) apontam para dificuldades de coordenação entre as escolas de diferentes esferas e níveis de governo, o que compromete a articulação de uma política nacional de desenvolvimento de servidores.

Outro ponto relevante reside nas mudanças provocadas pelo avanço das tecnologias digitais e pela crescente demanda por modalidades flexíveis de ensino, como a educação a distância (EAD). Essa tendência, conforme observado por Oliveira (2024), amplia o alcance das ações de capacitação, mas também exige novas competências dos instrutores e gestores das escolas, bem como adaptações metodológicas e tecnológicas. Schabbach e Ramos (2024) ressaltam que a ampliação da EAD, embora estratégica para estados com grandes dimensões territoriais e infraestrutura desigual, ainda encontra barreiras, como dificuldades de acesso digital, carências técnicas e limitação na avaliação da aprendizagem.

A análise dos modelos contemporâneos de escolas de governo também evidencia a necessidade de superar desafios de municipalização e interiorização das ações formativas, fundamental para garantir equidade e capilaridade das políticas de qualificação (Oliveira, 2024;

Brasil, Lei nº 6.569/2003). O estudo de Paula Neto (2020) demonstra que iniciativas de educação empreendedora em escolas de diferentes níveis apresentam aderência variável, sendo indispensável avançar na estruturação e sistematização dessas práticas para que contribuam efetivamente com o fortalecimento institucional.

No plano das funções, as escolas de governo têm se consolidado como centros de formação inicial e continuada, realizando cursos presenciais e a distância, eventos temáticos, publicações acadêmicas e avaliações de desempenho institucional (Schabbach & Ramos, 2024; Fernandes, 2015). O artigo de Ranzini e Bryan (2017) sublinha a existência de múltiplos modelos e experiências no país, com destaque para a ENAP, que serve como referência nacional de boas práticas em capacitação, pesquisa aplicada e gestão do conhecimento.

No que diz respeito aos desafios contemporâneos, há consenso de que as escolas de governo devem aprimorar mecanismos de avaliação de impacto e de acompanhamento longitudinal das trajetórias dos servidores capacitados (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Schabbach & Ramos, 2024). Além disso, a necessidade de integração entre políticas de capacitação, desenvolvimento de competências e estratégias de valorização do serviço público constitui pauta recorrente, tanto na literatura especializada quanto em avaliações institucionais recentes (Fernandes, 2015; Aires et al., 2014).

Portanto, as escolas de governo no Brasil configuram-se como instrumentos centrais para a consolidação de uma administração pública orientada para resultados, inovação e aprendizagem permanente, ainda que enfrentem desafios substanciais relacionados à fragmentação institucional, restrições de recursos e necessidade de modernização de suas práticas pedagógicas e de gestão. Para avançar nesse cenário, é fundamental fortalecer a coordenação federativa, promover avaliações sistemáticas e ampliar o investimento em tecnologias educacionais, garantindo assim maior impacto das ações formativas no desenvolvimento dos servidores e na melhoria da gestão pública.

2.3. Implementação de Políticas Públicas e o Papel dos BMEs

A implementação de políticas públicas é um processo que demanda articulação entre diferentes níveis de governo e agentes institucionais, exigindo não apenas um arcabouço legal robusto, mas também capacidades administrativas e operacionais para sua efetivação. No contexto do Estado do Pará, o papel das Escolas de Governo — especialmente a Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) — revela-se central na mediação entre as diretrizes normativas e a concretização de ações formativas direcionadas ao desenvolvimento do funcionalismo estadual. Como destaca Bichir (2020), a implementação de políticas públicas, longe de ser um mecanismo linear de execução de decisões políticas, envolve a atuação de múltiplos atores, atravessada por desafios de coordenação e tradução prática das diretrizes estabelecidas. Nesse sentido, a abordagem dos Burocratas de Médio Escalão (BMEs), conforme aprofundada por Lotta, Pires e Oliveira (2014), mostra-se fundamental para compreender como as Escolas de Governo atuam como instâncias intermediárias, articulando o planejamento estratégico com a execução operacional das políticas de capacitação.

A literatura destaca que a atuação dos BMEs é caracterizada pela capacidade de traduzir orientações macro institucionais em rotinas administrativas e pedagógicas, influenciando diretamente a eficácia e o alcance das ações formativas. Os BMEs ocupam posições-chave na hierarquia administrativa, sendo responsáveis pela gestão de fluxos comunicativos, mobilização de recursos e mediação de interesses entre a alta gestão e os servidores de linha de frente (Lotta, 2019; Pires et al., 2018). Dessa maneira, a implementação das políticas públicas de desenvolvimento de pessoas depende, em grande medida, do

protagonismo desses atores, que operam em zonas de interface entre o formalismo normativo e as contingências da gestão cotidiana. Conforme aponta Bardin (1977), a análise de conteúdo das práticas institucionais permite identificar como os sentidos e significados atribuídos à capacitação são socialmente produzidos e ressignificados no interior da burocracia, contribuindo para dinâmicas institucionais mais adaptativas e responsivas.

No âmbito estadual, a EGPA destaca-se como instrumento central na execução da política de capacitação, respondendo tanto à fragmentação normativa observada em estados como o Pará, quanto à demanda por maior sistematização e avaliação dos resultados das ações formativas (Souza, Ferreira & dos Anjos, 2023; Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017). A análise institucional revela que a EGPA possui um desenho organizacional que integra dimensões jurídica, administrativa e acadêmica, conferindo-lhe flexibilidade para ajustar sua oferta de cursos e programas às demandas específicas dos diferentes órgãos do Executivo estadual. Tal estrutura favorece o engajamento dos BMEs na identificação de necessidades formativas, no planejamento das estratégias de capacitação e na avaliação dos impactos, aproximando as ações do contexto concreto de atuação dos servidores (Schabbach & Ramos, 2024; Ranzini, 2016).

A literatura evidencia, porém, que persistem desafios significativos na implementação dessas políticas, sobretudo relacionados à ausência de mecanismos de monitoramento contínuo e de avaliação de impacto das ações de capacitação, à insuficiência de integração entre órgãos e à escassez de recursos tecnológicos e físicos para a oferta de cursos em larga escala (Schabbach & Ramos, 2024; Oliveira, 2024). Além disso, há uma notória necessidade de uniformização conceitual entre os termos “capacitação”, “formação”, “treinamento” e “desenvolvimento”, frequentemente utilizados de maneira intercambiável, o que pode comprometer o alinhamento entre planejamento, execução e avaliação das políticas públicas voltadas ao desenvolvimento de pessoas (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Fernandes, 2020).

Portanto, a implementação de políticas públicas no âmbito do desenvolvimento de pessoas está diretamente condicionada à atuação dos BMEs, que desempenham função estratégica na materialização das ações propostas pelas Escolas de Governo. O reconhecimento desse protagonismo, aliado à busca por sistematização e avaliação contínua, configura-se como elemento indispensável para o aprimoramento das políticas de capacitação e para o fortalecimento institucional do Estado do Pará. A análise integradora das dimensões jurídica, administrativa e acadêmica evidencia que o êxito da implementação das políticas de capacitação depende da conjugação entre arcabouço legal, protagonismo burocrático e inovação institucional, aspectos esses que se refletem no cotidiano da EGPA e em sua contribuição para a profissionalização e modernização da administração pública estadual.

Assim, a síntese das abordagens e das lacunas permite afirmar que o campo das políticas de capacitação de servidores públicos, embora tenha avançado em termos de reconhecimento institucional e de desenvolvimento teórico, ainda apresenta desafios substanciais quanto à sua implementação prática e à efetividade dos resultados. O aprofundamento das pesquisas sobre os BMEs, a ampliação de estudos comparativos entre diferentes contextos federativos e o desenvolvimento de indicadores mais precisos para avaliação das ações formativas emergem como caminhos promissores para a superação dos atuais obstáculos e para a construção de políticas públicas de desenvolvimento de pessoas mais integradas, inovadoras e alinhadas às necessidades contemporâneas do Estado brasileiro (Aires et al., 2014; Lotta, Pires & Oliveira, 2014).

A Tabela 1 a seguir, consolida, em perspectiva interdisciplinar, os principais marcos, desafios, funções e lacunas relacionados às políticas de capacitação e ao papel das Escolas de Governo e dos BMEs na administração pública brasileira.

Tabela 1 – Elementos Teóricos das Políticas de Capacitação, Escolas de Governo e BMEs no Setor Público Brasileiro

Dimensão/Eixo	Marco Legal/Normativo	Concepções/Modelos Adotados	Funções/Objetivos	Ator Central	Desafios Identificados	Estratégias e Soluções Propostas	Lacunas e Gaps na Literatura	Impacto na Modernização do Estado
Evolução Institucional	Constituição Federal de 1988, Emenda Const. 19/98, Decretos 2.794/98, 5.707/06, 9.991/19	Da transmissão normativa para o modelo por competências e aprendizagem ao longo da vida	Profissionalização, eficiência, valorização funcional	Escolas de Governo (ENAP, EGPA), órgãos centrais	Fragmentação normativa, descontinuidade histórica	Criação e fortalecimento das Escolas de Governo, integração com políticas de RH	Falta de sistematização avaliativa, ausência de estudos comparativos federativos	Alinhamento parcial com demandas contemporâneas, modernização limitada
Estrutura e Modelos das Escolas de Governo	Legislação específica estadual e federal, vinculação institucional variável	Estrutura heterogênea (centralizadas, autônomas, híbridas), abrangência diversa	Formação inicial, continuada, pós-graduação, pesquisa aplicada, EAD	Escolas (ENAP nacional, EGPA estadual, outras municipais)	Dispersão normativa, sobreposição de iniciativas, autonomia limitada	Desenvolvimento de cursos diversificados, municipalização, uso de EAD	Carência de articulação federativa, pouca capilaridade em regiões remotas	Melhora parcial da qualificação, mas com desigualdade regional
Teoria dos BMEs	Arcabouço de Lotta, Pires & Oliveira (2014), interface com marcos legais	BMEs como mediadores entre macro-diretrizes e rotinas operacionais	Tradução de políticas, mediação de interesses, gestão de fluxos	Burocratas de Médio Escalão (BMEs)	Pouco reconhecimento formal, limitação de autonomia e recursos	Incentivo à inovação institucional, redes colaborativas, maior autonomia	Lacuna sobre autonomia, poder e criatividade dos BMEs, ausência de métricas	Aumento da efetividade, mas dependente do engajamento dos BMEs
Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas	PNCS, PNPD, Decretos e Programas estaduais	Capacitação, formação, treinamento e desenvolvimento (uso intercambiável dos conceitos)	Aprimorar desempenho, atender demandas sociais, atualização continuada	Escolas, BMEs, áreas de RH	Baixa articulação, resistência à inovação, recursos escassos	Adoção de metodologias ativas, avaliação de impacto, alinhamento à estratégia	Deficiência de indicadores robustos, pouco alinhamento entre oferta e demanda	Modernização parcial, aprendizado organizacional incipiente
Integração e Avaliação Sistêmica	Planos de carreira, marcos avaliativos legais, decretos sobre avaliação	Integração entre formação inicial, continuada e educação corporativa	Fomentar aprendizagem organizacional, monitorar resultados	Setores de avaliação e planejamento das Escolas	Falta de avaliação longitudinal, indicadores frágeis, ausência de monitoramento contínuo	Fortalecimento da avaliação de impacto, feedback institucional	Pouca produção empírica sobre avaliação de resultados de longo prazo	Aprimoramento limitado da governança pública
Desafios Contemporâneos	Atualizações normativas, digitalização, novas demandas sociais	Adoção de EAD, diversificação de modalidades e públicos	Capilaridade, inclusão, flexibilidade, inovação pedagógica	Instrutores, gestores escolares, BMEs	Barreiras de acesso digital, carências técnicas, resistência cultural	Investimento em infraestrutura tecnológica, capacitação de instrutores	Pouco estudo sobre resultados da EAD, lacunas de acesso e de avaliação de EAD	Potencial de ampliação do alcance, ainda restrito
Lacunas e Gaps Identificados	Relatórios, dissertações e revisões críticas	Necessidade de uniformização conceitual e metodológica	Articulação sistêmica, alinhamento estratégico	Todos os atores da cadeia de capacitação	Fragmentação de políticas, sobreposição, baixa participação dos servidores	Processos participativos, diagnósticos mais precisos	Escassez de pesquisas regionais, ausência de análise de impacto comparativo	Caminho promissor para políticas integradas e inovadoras
Perspectivas e Tendências	Alinhamento com a agenda global de modernização do Estado	Ênfase em competências, aprendizagem ao longo da vida, inovação	Profissionalização contínua, alinhamento ao século XXI	Estado, Escolas de Governo, BMEs	Acompanhamento das transformações globais, adaptação às novas tecnologias	Consolidação de práticas inovadoras, promoção de redes de aprendizagem	Pouco debate sobre tendências disruptivas e digitalização intensiva	Perspectiva de avanço, mas dependente de superação dos desafios estruturais

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Observa-se que, apesar do avanço teórico e institucional, a efetividade das políticas permanece condicionada à superação de entraves operacionais, ao fortalecimento da avaliação sistêmica e à valorização dos atores intermediários, como os BMEs. O uso integrado dos referenciais e a articulação federativa das Escolas de Governo se mostram essenciais para impulsionar uma administração pública mais moderna, responsiva e orientada por resultados, sendo crucial para pesquisas futuras a análise empírica dos efeitos das ações de capacitação e da atuação dos BMEs em diferentes contextos subnacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Local da Pesquisa e Pressupostos Metodológicos

O Estado do Pará, na região Norte do Brasil, apresenta uma configuração territorial ampla e complexa, composta por 144 municípios e múltiplas regiões de integração, o que impõe desafios históricos à gestão pública e à formulação de políticas de capacitação. Com uma estrutura de 74 órgãos e mais de 111 mil servidores ativos, a Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (Seplad) exerce papel central na coordenação estratégica e na gestão de pessoas, promovendo métodos inovadores e centralizando as políticas de capacitação, em sintonia com os princípios de eficiência, transparência e accountability introduzidos pelo modelo gerencial pós-Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998; Bresser-Pereira, 1996).

A institucionalização das escolas de governo, prevista no art. 39 da Constituição de 1988, visa valorizar servidores e alinhar competências às demandas contemporâneas (Brasil, 1988; Amaral, 2006). Nesse cenário, a Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA), criada em 2003, atua como marco estratégico na integração e coordenação das políticas formativas do Estado, com missão voltada ao desenvolvimento de competências essenciais à melhoria dos serviços públicos e à promoção da governança estadual.

A pesquisa adota abordagem qualitativa, fundamentada em análise documental e na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977; Minayo, 2014). Foram examinados documentos oficiais, legislações e registros institucionais da EGPA e da Seplad para mapear reformas, arcabouço normativo e fluxos decisórios, revelando os desafios e avanços da política de capacitação. Essa abordagem permitiu captar a complexidade e as nuances dos processos institucionais, reconhecendo a necessidade de avaliação sistemática dos resultados das capacitações, das limitações de recursos e da fragmentação normativa. O rigor metodológico adotado fortalece as interpretações e garante validade e densidade à análise, fornecendo subsídios relevantes à literatura sobre capacitação e políticas públicas no Pará.

3.2. Coleta de dados: Pesquisa documental

A coleta de dados foi conduzida a partir de uma pesquisa documental sistematizada, fundamentada nos princípios metodológicos que valorizam a análise de registros institucionais, normativos e administrativos para o exame aprofundado da política de capacitação e do papel da escola de governo no contexto paraense. Inicialmente, o processo envolveu a definição rigorosa dos critérios de seleção dos documentos, priorizando-se legislações federais e estaduais, decretos, portarias, resoluções, regimentos internos, relatórios institucionais, planos estratégicos e demais normativos que orientam o funcionamento da Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) e da Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (SEPLAD), além de registros oficiais que evidenciem a evolução histórica e as transformações ocorridas nas políticas públicas de desenvolvimento de pessoas (Aires et al., 2014; Brasil, 2006).

A busca e a seleção dos documentos foram realizadas nos repositórios institucionais da EGPA, da SEPLAD e do Diário Oficial do Estado do Pará, bem como nos sítios eletrônicos oficiais do governo federal e estadual, assegurando a autenticidade e a atualidade das fontes examinadas. Entre os documentos coletados, destacam-se a Constituição Federal de 1988, a Emenda Constitucional nº 19/1998, o Decreto-Lei nº 200/1967, o Decreto nº 5.707/2006, a Lei Estadual nº 6.569/2003, o Decreto Estadual nº 1.455/2021, o Regimento Acadêmico da EGPA, e as principais resoluções e portarias relacionadas à estruturação e às atividades da escola de governo no Pará (Brasil, 1988; Pará, 2003; Pará, 2021). A sistematização dessas fontes permitiu a construção de um panorama institucional detalhado, contextualizando tanto as bases normativas quanto as práticas operacionais da capacitação de servidores públicos estaduais (Aires et al., 2014; Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017).

O processo de análise documental envolveu, em um primeiro momento, a organização cronológica e temática dos documentos, seguida de uma leitura flutuante para identificação de recorrências, rupturas e inovações nas políticas institucionais (Bardin, 1977; Minayo, 2014). Posteriormente, procedeu-se à categorização dos conteúdos conforme os eixos temáticos da pesquisa: contexto normativo, evolução da política de capacitação, estrutura e atribuições da EGPA, atribuições da SEPLAD, e diretrizes para desenvolvimento de pessoas no Estado do Pará. A codificação e a categorização dos dados extraídos permitiram não apenas a reconstrução histórica das políticas e dos marcos legais, mas também o mapeamento dos fluxos decisórios, dos instrumentos de monitoramento e das práticas avaliativas implementadas pelas instituições envolvidas (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Ferrarezi & Tomacheski, 2010).

Durante a coleta, observou-se a diversidade e a complementaridade dos documentos, o que demandou procedimentos rigorosos de validação, comparação cruzada das informações e identificação de eventuais lacunas ou inconsistências normativas. A estratégia metodológica adotada se baseou, ainda, no constante retorno aos referenciais teóricos da literatura nacional, especialmente às contribuições que analisam o panorama das escolas de governo, os desafios históricos da capacitação de servidores e as transformações induzidas pelas reformas administrativas (Bittencourt & Zouain, 2010; Aires et al., 2014). Tal abordagem garantiu a robustez e a confiabilidade da base empírica, ampliando a densidade analítica e o alcance interpretativo dos resultados.

Em termos quantitativos, a pesquisa documental resultou na seleção e análise de dezenas de documentos oficiais, abrangendo um período que vai desde as primeiras iniciativas normativas do Estado brasileiro voltadas à profissionalização do serviço público, passando pelas sucessivas reformas administrativas e pelos avanços recentes na política estadual de desenvolvimento de pessoal, até as mais atuais iniciativas da EGPA e da SEPLAD. Essa amplitude temporal e temática foi essencial para apreender as dinâmicas institucionais e as especificidades do contexto paraense, permitindo a identificação de continuidades, rupturas e perspectivas inovadoras na gestão da capacitação (Brasil, 2006; Pará, 2021).

O procedimento de coleta de dados pautou-se pelos parâmetros de rigor metodológico defendidos na literatura de pesquisa qualitativa e documental, assegurando a fidelidade às fontes primárias, a transparência dos processos e a sistematicidade na seleção, organização e análise dos documentos (Bardin, 1977; Oliveira, 2008). Dessa forma, a pesquisa documental se consolidou como um instrumento indispensável para a compreensão crítica e abrangente das políticas de capacitação e do papel estratégico da escola de governo no Estado do Pará, alinhando-se aos referenciais teóricos e metodológicos que orientam o campo da administração pública e do desenvolvimento de pessoas (Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017; Aires et al., 2014).

3.3 Análise de dados: Análise de conteúdo

A análise dos dados nesta pesquisa seguiu o delineamento qualitativo, tendo como principal referência metodológica a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), reconhecida na literatura por sua robustez, flexibilidade e capacidade de revelar significados latentes em documentos institucionais e registros textuais relacionados à capacitação dos servidores públicos. Essa abordagem permitiu uma compreensão aprofundada das múltiplas dimensões que permeiam a implementação das ações formativas no âmbito da Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA), considerando o contexto legal, administrativo e acadêmico. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo organiza-se em três grandes etapas:

pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, sendo tais etapas respeitadas de forma sistemática neste estudo.

O procedimento inicial da pré-análise envolveu a leitura flutuante de um vasto conjunto documental, compreendendo legislações, normativas internas, relatórios institucionais, portarias e registros de cursos realizados pela EGPA no período de 2019 a 2023. Esta fase teve como objetivo identificar as unidades de registro e de contexto pertinentes à investigação, conforme destaca Gil (2008), ao ressaltar a importância do planejamento criterioso na etapa de organização do corpus analítico. Em convergência com Minayo (2014), priorizou-se a seleção de materiais que refletissem tanto a formalização das políticas públicas de capacitação, quanto a sua implementação efetiva na rotina administrativa do Estado do Pará, assegurando a representatividade e a relevância dos dados para o objetivo central do estudo.

A etapa seguinte de exploração do material concentrou-se na codificação das informações, conforme a orientação de Bardin (1977), mediante o uso de categorias temáticas previamente definidas à luz do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa: formação e capacitação, estrutura jurídica, gestão administrativa e avaliação e impacto. Nessa sistematização, foi fundamental adotar critérios de objetividade e exaustividade na identificação dos trechos relevantes, corroborando as recomendações de Gatti (2008), ao enfatizar a necessidade de rigor e clareza na categorização das informações. O processo de codificação foi complementado pelo cruzamento entre fontes normativas (leis, decretos, portarias), dados estatísticos sobre cursos e servidores certificados, e registros de práticas institucionais, permitindo uma análise da atuação da EGPA.

No tratamento dos resultados, foram realizadas inferências e interpretações à luz das categorias construídas, destacando-se a articulação entre diretrizes legais e estratégias administrativas, bem como os efeitos concretos das ações de capacitação sobre o desenvolvimento profissional dos servidores estaduais. De acordo com Souza (2006), a análise qualitativa demanda uma abordagem hermenêutica capaz de contextualizar os achados empíricos no interior de processos históricos, institucionais e políticos, atribuindo sentido às práticas e às normas identificadas. Tal perspectiva guiou a análise, que buscou compreender como as dimensões jurídica, administrativa e acadêmica da EGPA convergem ou se tensionam na implementação das políticas formativas.

Outro aspecto fundamental foi a triangulação de dados, combinando a análise documental com indicadores quantitativos de participação e certificação de servidores, em consonância com as recomendações de Gatti (2008) e Fernandes (2020), que defendem a integração de múltiplas fontes e abordagens para o fortalecimento da validade das interpretações. Os dados extraídos dos relatórios institucionais da EGPA, entre 2019 e 2023, revelaram oscilações na oferta de cursos, crescimento da participação em modalidades EAD, bem como desafios persistentes na avaliação sistemática dos resultados das capacitações, dialogando com os achados de Losso (2018) quanto à necessidade de ampliar a infraestrutura e os mecanismos de feedback em programas de formação continuada.

A análise de conteúdo, conduzida de acordo com Bardin (1977), Gil (2008), Gatti (2008) e Minayo (2014), permitiu sistematizar e interpretar um volume expressivo de dados institucionais e normativos, fornecendo uma compreensão robusta, crítica e fundamentada da atuação da EGPA na capacitação dos servidores públicos do Estado do Pará, no período de 2019 a 2023, e contribuindo para o avanço do debate acadêmico sobre políticas públicas de desenvolvimento de pessoas no setor público brasileiro.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: DIMENSÕES JURÍDICA, ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DA EGPA

A análise das três dimensões da EGPA — jurídica, administrativa e acadêmica — revela avanços significativos, mas também desafios persistentes na implementação da política de capacitação dos servidores públicos estaduais no Pará.

4.1 Dimensão Jurídica

A dimensão jurídica da capacitação dos servidores no Pará revela um arcabouço normativo consolidado, com base na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e na Emenda Constitucional nº 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência (Brasil, 1998; Cavalcante et al., 2017). A criação da EGPA foi formalizada pela Lei nº 6.569/2003, complementada por normas estaduais que conferem autonomia administrativa e técnica à instituição (Pará, 2003; Pará, 2015; Pará, 2016).

Apesar desse respaldo legal, persistem lacunas quanto à padronização da avaliação de impacto e à articulação interinstitucional. Embora haja previsão legal para ações presenciais, híbridas e EAD, a atuação da EGPA ainda é marcada por demandas fragmentadas dos órgãos (Pará, 2003). A análise confirma que a legislação fortalece institucionalmente a escola, mas sua efetividade depende da superação de barreiras operacionais e da construção de mecanismos de monitoramento e controle social (Lotta, Pires & Oliveira, 2018; Bittencourt & Zouain, 2010; Brantes, 2016; Oliveira, 2024).

4.2 Dimensão Administrativa

A EGPA apresenta uma estrutura organizacional hierarquizada e funcional, vinculada à SEPLAD, composta por diretorias, coordenações e gerências que operam de forma especializada (Barbosa, 2020; Fernandes, 2015). Os cargos de direção e assessoramento superior (DAS) são ocupados majoritariamente por Burocratas de Médio Escalão (BMEs), cuja atuação é central na mediação entre estratégia e operação (Lotta, Pires & Oliveira, 2014; Lotta, 2019).

Os BMEs desempenham funções de coordenação de demandas, planejamento de cursos e articulação interinstitucional, sendo fundamentais para a efetividade da política de capacitação. No entanto, desafios persistem quanto à comunicação interna, avaliação dos resultados e à institucionalização de processos inovadores (Fernandes, 2015; Cavalcante, Carvalho & Paulo, 2017). A presença dos BMEs revela-se estratégica para o fortalecimento da governança e modernização da gestão pública estadual.

4.3 Dimensão Acadêmica

Entre 2019 e 2023, a EGPA ampliou significativamente sua oferta formativa, com destaque para os cursos EAD, o que permitiu alcançar regiões interioranas do Pará (Schabbach & Ramos, 2024; Oliveira, 2024). Foram certificados 59.501 servidores por meio de cursos de curta duração, cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação (Lato Sensu). A variedade e capilaridade da oferta refletem a capacidade de resposta institucional da escola às demandas locais, em consonância com os objetivos da municipalização e da equidade (Fernandes, 2015; Souza & Fontanelli, 2020). Segue a tabela 2 com dados que expressam esta realidade.

Tabela 2 - Resumo geral de certificações EGPA (2019 – 2023)

	Categoria de Curso	Servidores certificados	Quantitativo de cursos realizados
--	--------------------	-------------------------	-----------------------------------

1	Aperfeiçoamento (Lato Sensu, 180h-370h)	498	05
2	Pós-graduação Lato Sensu	157	04
3	Curta duração (20h ou mais, presencial/EAD)	59.501	663

Fonte: Relatório de atividade e Mapa analítico da EGPA (2019 a 2023)

Neste contexto, a tabela 2 apresenta um panorama consolidado das certificações realizadas pela EGPA entre 2019 e 2023, evidenciando o alcance das ações formativas da instituição. Observa-se um expressivo volume de cursos de curta duração, com 663 turmas realizadas e 59.501 servidores certificados, o que demonstra a priorização de formações com maior capilaridade e agilidade de execução. Os cursos de aperfeiçoamento Lato Sensu somaram 5 turmas e 498 certificações, enquanto os cursos de pós-graduação Lato Sensu totalizaram 4 turmas e 157 servidores certificados. Esses dados reforçam o papel estratégico da EGPA no desenvolvimento contínuo de pessoas e no fortalecimento da capacidade institucional do Estado do Pará.

Contudo, a avaliação de impacto permanece limitada à mensuração quantitativa e à satisfação dos participantes, carecendo de sistematização e de indicadores que comprovem mudanças efetivas no desempenho institucional (Brasil, 2019; Nascimento & Esper, 2009). A literatura indica que, para consolidar os avanços, é preciso investir em monitoramento contínuo, avaliações qualitativas e maior integração entre formação e resultados administrativos (Bittencourt & Zouain, 2010; Almeida, Brauer & Pinheiro Júnior, 2017).

4 CONCLUSÃO

A análise da atuação da EGPA entre 2019 e 2023, a partir das dimensões jurídica, administrativa e acadêmica selecionadas como categorias analíticas deste estudo, permite compreender aspectos centrais da política de capacitação de servidores públicos no Estado do Pará. No que se refere à dimensão jurídica, observou-se a existência de um arcabouço normativo consistente, ancorado na Constituição Federal, na Lei Estadual nº 6.569/2003 e em legislações complementares, que conferem legitimidade e autonomia à EGPA. Contudo, persistem lacunas na sistematização dessas normativas e na adoção de mecanismos efetivos de avaliação de impacto, o que dificulta a mensuração dos resultados formativos de forma mais precisa e estratégica.

Na dimensão administrativa, verificou-se que a EGPA conta com uma estrutura organizacional hierarquizada e funcionalmente distribuída, vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Administração (SEPLAD). Destaca-se, nesse contexto, o papel estratégico dos Burocratas de Médio Escalão (BMEs), que exercem funções de articulação entre formulação e execução das políticas de capacitação. Apesar do protagonismo desses agentes, ainda se evidenciam desafios relacionados à limitação de recursos, à ausência de sistematização de processos avaliativos e à necessidade de fortalecimento dos instrumentos internos de gestão e controle.

Já na dimensão acadêmica, os dados apontam para uma expressiva ampliação da oferta de cursos, com diversidade de modalidades (presencial, EAD e híbrida), abrangência territorial e significativo número de servidores certificados. No entanto, a avaliação dos resultados permanece concentrada em indicadores quantitativos, como número de concluintes e satisfação dos participantes, com baixa incidência de análises qualitativas ou de impacto sobre o desempenho institucional.

De modo geral, os resultados evidenciam que, embora a EGPA disponha de marcos legais sólidos, estrutura funcional e oferta acadêmica significativa, a articulação entre essas dimensões ainda enfrenta obstáculos que comprometem a efetividade plena da política de capacitação. A ausência de um sistema integrado de planejamento, monitoramento e avaliação, bem como a fragilidade dos mecanismos de retroalimentação institucional, limita a capacidade da Escola de gerar impactos mensuráveis na qualidade da gestão pública.

Assim, recomenda-se o fortalecimento da governança institucional da EGPA por meio da valorização e capacitação contínua dos BMEs, da consolidação de bases normativas mais sistematizadas e da implementação de instrumentos de avaliação de impacto que permitam vincular a formação oferecida aos resultados efetivos na prestação de serviços públicos. Esses avanços são fundamentais para que a Escola consolide seu papel estratégico no desenvolvimento de pessoas e contribua para uma administração pública mais profissional, eficiente e orientada a resultados no Estado do Pará.

REFERÊNCIAS

- Aires, R. F. F., Ramos, M. P., Schabbach, L. M., & Mello, J. M. C. (2014). Escolas de governo: O panorama brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 48(4), 1007–1027. <https://www.scielo.br/j/rap/a/4sgXhfyx4VZMtjxRJZGcH5S/?lang=pt>
- Almeida, L. R., Brauer, M., & Pinheiro Júnior, L. (2017). Capacitação na gestão pública: Revisitando as publicações das bases Spell e Anpad sobre o tema. *Anais do Inovarse-FIERJ*. https://www.researchgate.net/profile/Luiz-Pinheiro-12/publication/321224178_Capacitacao_na_Gestao_Publica_Revisitando_as_Publicacoes_das_Bases_Spell_e_Anpad_sobre_o_Tema/links/5a156ff84585150052133ed6/Capacitacao-na-Gestao-Publica-Revisitando-as-Publicacoes-das-Bases-Spell-e-Anpad-sobre-o-Tema.pdf
- Amaral, H. K. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira [Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas]. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>
- Barbosa, M. A. C. (2020). Modelo de gestão burocrático ou gerencialista: Estudo em uma universidade federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 1–16. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1422>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bichir, R. M. (2020). Para além da “fracassomania”: Os estudos brasileiros sobre implementação de políticas públicas. In J. Mello, V. M. Ribeiro, G. Lotta, & A. Bonamino (Orgs.), *Implementação de políticas públicas no Brasil* (pp. 23–43). <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10176/1/Para%20alem%20fracassomaniaCap01.pdf>
- Bittencourt, M. A., & Zouain, D. M. (2010). Escolas de governo e a profissionalização do servidor público: Estudo dos casos da ESPEA e da FESPM. *Revista Administração Pública – MADE*, 14(2), 75–94. <https://mestradoedoutoradoestacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/83/81>
- Brantes, C. d. A. A. (2012). *Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: Mudanças após o decreto 5.707/2006*.

- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (1998). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm
- Brasil. (2006). Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm
- Cavalcante, K. O., & Ayres, S. M. P. M. A. (2021). Capacitação e desenvolvimento de competências. In A. B. da Silva (Org.), *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras* (2ª ed., pp. xx–xx). João Pessoa: Editora UFPB.
- Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995–2014): Avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 1–26.
- Coelho, F. S., & Lemos, M. (2020). Escolas de governo: Conceitos, panorama no Brasil e uma agenda para o nível local. In F. S. Coelho et al. (Orgs.), *Escolas de governo: Formação e capacitação de agentes públicos* (Cap. 1, pp. 19–40). São Paulo: Oficina Municipal/Fundação Konrad Adenauer Brasil.
- Costa, F. L. (2008). História das reformas administrativas no Brasil: Narrativas, teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*, 59(3), 271–288.
- Fernandes, C. C. C. (2015). Escolas de governo: Conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública.
- Fonseca, D. R., Freitas, A. C., & Rocha, F. (2015). Sistema de Escolas de Governo da União: Perfil, identidade e desafios para institucionalização. Brasília: ENAP.
- Gatti, B. A. (2008). Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. *Revista Brasileira de Educação*, 13(37), 57–70.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lotta, G. (2019). Teorias e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil. Brasília: ENAP.
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4162/1/Livro_Teorias%20e%20An%20%C3%A1lises%20sobre%20Implementa%20%C3%A7%C3%A3o%20de%20Pol%20%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20no%20Brasil.pdf
- Lotta, G. S., Pires, R. R. C., & Oliveira, V. E. (2014). Burocratas de médio escalão: Novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, 65(4), 463–493. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1836/1/562-2210-1-PB.pdf>
- Minayo, M. C. S. (2014). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (14ª ed.). Rio de Janeiro: Hucitec.
- Nascimento, T. P. C., & Esper, A. K. (2009). Evasão em cursos de educação continuada a distância: Um estudo na ENAP. *Revista do Serviço Público*, 60(2), 159–173.
- Oliveira, D. P. R. (2018). Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas (30ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, H. C. F. (2024). A interiorização da educação corporativa na Escola de Governo da Administração do Estado de Pernambuco: Desafios e perspectivas.

- Oliveira, M. M. (2008). Como fazer pesquisa qualitativa (2ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. M. (2021). Evolução histórico-legal da gestão de pessoas no setor público. In A. B. da Silva (Org.), *Gestão de pessoas por competências nas instituições públicas brasileiras* (2ª ed., pp. xx–xx). João Pessoa: Editora UFPB.
- Palotti, P. L. M., Silva, M. A. S., & Almeida, C. A. (2023). A pesquisa aplicada pautando o processo decisório em políticas públicas: A experiência da ENAP. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28, e88074.
- Pará. (2003). Lei nº 6.569, de 6 de agosto de 2003. Cria a Escola de Governança Pública do Estado do Pará – EGPA.
https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/le_i_de_criacao_compilada-escola_de_governanca_publica-df_egpa_-_compilada_com_as_alteracoes_das_leis_8096.2015_e_8404.2016.pdf
- Pará. (2016). Portaria nº 098, de 23 de junho de 2016.
<https://www.egpa.pa.gov.br/sites/default/files/po098egpa.pdf>
- Paula Neto, A. (2020). *Escolas de governo como espaços de educação em empreendedorismo no setor público: ENAP, FJP e IMAP* [Dissertação de mestrado, Fundação João Pinheiro].
- Pires, R. R. C. (2012). Burocracias, gerentes e suas “histórias de implementação”: Narrativas do sucesso e fracasso de programas federais. In C. A. P. Faria (Org.), *Implementação de políticas públicas: Teoria e prática* (pp. 182–220). Belo Horizonte: Editora PUC Minas.
- Ranzini, M. (2016). *Escolas de governo municipais paulistas: Estudo de casos dos municípios de Guarulhos, São Paulo e Sorocaba* [Dissertação de mestrado, FGV-EAESP].
- Schabbach, L., & Ramos, M. P. (2024). As escolas de governo e o desafio da formação dos servidores públicos no Brasil.
- Sgaraboto, C. (2021). Nova PNDP: Desenvolvimento de pessoas com base em resultados? *Revista Gestão Pública em Debate*, 9(1), 177–197.
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: Uma revisão da literatura. *Sociologias*, 16, 20–45.
- Souza, J. V., Ferreira, A. C., & dos Anjos, L. S. (2023). Capacitação de servidores públicos estaduais: A experiência da EGPA. *Revista de Políticas Públicas*, 27(2), 122–139.
- Souza, M. A. de, & Farias, L. de M. (2025). *Políticas de desenvolvimento de pessoas nos estados brasileiros: Implicações para servidores, administração pública e cidadãos*. *Observatório de la Economía Latinoamericana*, 23(6), e10468.
<https://doi.org/10.55905/oelv23n6-175>
- Vargas, M. R. M., & Abbad, G. S. (2006). Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 137–158). Porto Alegre: Artmed.