



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - PGAP
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO
CURSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Marcelo Bagatim de Jesus

Certificação profissional aos servidores de pequenos municípios

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESENVOLVIMENTO DO PTT	8
2.1 Referência	10
2.2 Relevância	11
3.3 Curso de Formação Profissional	12
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

Com o fim do Regime Militar e o retorno à democracia, o Federalismo brasileiro ressurgiu como uma característica marcante no art. 23 da Constituição, que atribui competências comuns entre os entes federados, nos mais diversos assuntos. A Constituição Federal de 1988, também conhecida como "Constituição Cidadã", expandiu as atribuições dos Estados e conferiu um papel proeminente aos Municípios, bem como concedeu autonomia ao Distrito Federal semelhante à das demais unidades federativas.

A Constituição delinea as competências de cada parte na Federação, atribuindo à União responsabilidades como política externa, defesa nacional, gestão econômica e emissão de moeda, enquanto as competências estaduais abrangem áreas não cobertas pelo governo federal e não expressamente proibidas pela Constituição. Para os Municípios, a Constituição Federal de 1988, no seu art. 30, inova ao reconhecê-los como entes federativos, permitindo legislação sobre assuntos locais e complementação da legislação federal e estadual, com fiscalização exercida pelo Poder Legislativo municipal e controle interno pelo Poder Executivo municipal.

A Federação brasileira é composta pela União, 26 estados, o Distrito Federal e por 5.568 municípios, totalizando 5.596 entes federados autônomos política e administrativamente. Essa estrutura é singular por sua extensão e pelo grau de autonomia dos seus membros, que são muito diversos em tamanho de população, desenvolvimento socioeconômico e capacidades estatais (Jaccoud & Vieira, 2018). Cada ente possui autonomia política e administrativa, mas também compartilha competências e atribuições com os demais (Menicucci & Leandro, 2022), como já fora mencionado anteriormente.

Lotta e Vaz (2015) identificam que esse modelo de federalismo possui algumas características como a descentralização de poder, divisão de competências, autonomia dos entes federados, cooperação entre os níveis de governo e fiscalização e controle. Menicucci e Leandro (2022) complementam que os estados e municípios têm um papel importante na execução de políticas públicas, especialmente nas áreas sociais, como saúde, educação. Os municípios são entes federativos responsáveis pela prestação de serviços básicos essenciais à população, atenção básica à saúde e educação infantil, de acordo com a Constituição Federal de 1988 (Lobo et al., 2022).

Essas funções desempenhadas pelos municípios nos remetem às capacidades estatais, como um elemento que tem adquirido espaço não só no mundo acadêmico, mas na gestão a

partir da crescente atribuição de responsabilidades às gestões locais. As capacidades estatais referem-se à disponibilidade e qualidade dos meios materiais e institucionais para o provimento de serviços públicos com vistas ao atendimento das necessidades da população. Isso inclui a capacidade de arrecadar receitas, gerenciar recursos financeiros, planejar e implementar políticas públicas, bem como a capacidade de estabelecer e manter relações efetivas com a sociedade civil. As capacidades estatais são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de um país, pois permitem que o Estado atue de forma eficaz em áreas como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e meio ambiente (Silva et al., 2022).

Quando se trata da esfera municipal, a capacidade dos governos está associada, fundamentalmente, ao fornecimento de serviços públicos e à implementação de políticas públicas, incluindo-se aí a capacidade de arrecadar impostos, gerenciar recursos financeiros e fornecer serviços básicos como saúde, educação, transporte e segurança pública, além de implementar políticas públicas em áreas como meio ambiente, habitação, cultura, entre outras. A capacidade estatal municipal é influenciada por vários fatores, tais como a qualidade da burocracia municipal, a disponibilidade de recursos financeiros e a capacidade de coordenação entre diferentes níveis de governo (Marenco et al., 2017).

Lipsky (1980) definiu que os Burocratas de Nível de Rua são trabalhadores do serviço público que têm contato direto com a população e são responsáveis por aplicar as políticas públicas. São aqueles que trabalham na linha de frente dos serviços públicos, como professores, policiais, assistentes sociais, juízes, defensores públicos, trabalhadores da saúde e outros funcionários públicos que têm discricionariedade para exercer autoridade e tomar decisões em relação aos cidadãos e usuários. Eles são responsáveis por colocar em prática as políticas públicas definidas pelos gestores públicos e pelos políticos eleitos, atuando como mediadores entre as instituições que coordenam as políticas e seus beneficiários.

A atuação dos Burocratas de Nível de Rua é de extrema importância no cenário contemporâneo das políticas públicas, especialmente nas áreas da educação e saúde. Esses profissionais exercem um papel fundamental no contexto operacional, atuando como mediadores entre a burocracia governamental e o público, sendo responsáveis pela implementação e aplicação das políticas sociais (Araújo Filho, 2014; Euclides, 2020; Bonelli et al., 2019).

Na educação, a presença dos Burocratas de Nível de Rua é essencial para a efetivação das políticas educacionais e para o alcance dos objetivos propostos pelos governos nos seus

projetos e planos. Eles são responsáveis, por exemplo, pela distribuição de recursos e materiais nas escolas, pela fiscalização do cumprimento das normas educacionais e pelo acompanhamento do desempenho dos alunos (Lotta & Santiago, 2017; Lima, 2019, Lui et al., 2023).

Na área da saúde, os Burocratas de Nível de Rua desempenham um papel relevante no funcionamento do sistema. Eles são responsáveis pela organização dos serviços de saúde, pela articulação entre os diferentes níveis de atendimento, pelo controle de qualidade daquilo que é ofertado a população, bem como pelo monitoramento das ações de prevenção e promoção da saúde (Bonelli et al., 2019; Euclides, 2020).

O estudo sobre a burocracia tem se concentrado majoritariamente nos quadros do governo federal. Contudo, quando voltamos o olhar para os governos municipais, especialmente os de pequenos municípios, os estudos ainda se mostram incipientes, apesar da diversidade e complexidade que caracteriza o território brasileiro. Essa lacuna acaba por invisibilizar os desafios enfrentados cotidianamente pelas populações que habitam essas cidades. É importante ressaltar que a Burocracia de Nível de Rua está presente em municípios de grande, médio e pequeno porte, desempenhando um papel essencial na mediação entre o Estado e os cidadãos. Não se pode afirmar peremptoriamente, mas a escassez de estudos sobre as particularidades das administrações municipais de menor porte pode limitar a compreensão das dinâmicas e desafios reais enfrentados por esses governos que são, muitas vezes, o principal ponto de contato direto com a população.

Em semelhança ao estudo de caso de Rodrigues e Silveira (2022), esta pesquisa busca analisar a atuação e os desafios dos Burocratas de Nível de Rua em um pequeno município do Brasil. Compreender os mecanismos, as práticas e as dificuldades enfrentadas por esses profissionais é fundamental para um melhor entendimento da dinâmica da burocracia local e para colher elementos e sugerir melhorias nas políticas e processos administrativos.

Para a verticalização desta pesquisa, parece adequada a escolha do município de Arapuã - Paraná, considerando que ele é uma amostra desse amplo universo de pequenas cidades no país, onde as ações dos Burocratas de Nível de Rua têm um impacto direto na vida dos cidadãos, em meio a um complexo cenário de limitações de toda ordem. Ao nos concentrarmos em um município de menor porte, podemos explorar de forma mais aprofundada as questões enfrentadas pelos Burocratas de Nível de Rua locais, considerando as especificidades, recursos limitados e demandas particulares desse contexto. Os estudos de caso permitem uma análise

mais detalhada e aprofundada de fenômenos específicos, identificação de processos e mecanismos causais e acomodação de relações complexas na análise (Sátyro & D'Albuquerque, 2020).

Apesar da importância desses profissionais, eles enfrentam diversos problemas em sua atuação. Um dos principais problemas é lidar com a profusão de procedimentos e legislações, que muitas vezes se tornam obstáculos para uma prestação de serviço ágil, embora se saiba a necessidade das normas no setor público. Além disso, os Burocratas de Nível de Rua também enfrentam o desafio de lidar com a complexidade e diversidade das demandas sociais. Cada situação demanda uma abordagem específica, o que exige dos profissionais conhecimentos técnicos e habilidades de negociação e mediação (Euclides, 2020).

A falta de recursos é também um desafio enfrentado pelos Burocratas de Nível de Rua. Com orçamentos reduzidos, esses profissionais precisam fazer mais com menos, buscando alternativas criativas e priorizando as ações que realmente impactam positivamente a sociedade. Outro desafio é a falta de reconhecimento e valorização desses profissionais. Muitas vezes, o trabalho dos Burocratas de Nível de Rua é invisibilizado e subvalorizado, o que pode levar à desmotivação desses profissionais e comprometer a qualidade dos serviços prestados (Grin & Abrucio, 2018). No Brasil, que possui uma complexidade e heterogeneidade, entende-se que esses elementos apontados pelos autores possuem variações.

Cohen e Frisch-Aviram (2021) oferecem uma contribuição significativa à literatura sobre administração pública ao ampliar a compreensão do papel dos Burocratas de Nível de Rua. Tradicionalmente percebidos como implementadores de políticas públicas, os autores demonstram como esses agentes podem atuar também como empreendedores de políticas, influenciando seu design e formulação.

Os autores argumentam ainda que os Burocratas de Nível de Rua não apenas traduzem políticas em ações concretas, mas também desempenham um papel ativo na modificação de políticas, por meio de suas práticas discricionárias. Para os autores, esses agentes utilizam a discricionariedade para inovarem, explorarem janelas de oportunidade e agirem como mediadores entre os cidadãos e os formuladores de políticas.

Nesse contexto, alguns desses Burocratas de Nível de Rua ocupam as funções de Burocratas de Médio Escalão. Os Burocratas de Médio Escalão (BME) ocupam posições gerenciais intermediárias que conectam a alta cúpula administrativa aos servidores da linha de

frente. Segundo Lotta et al. (2014), esses profissionais possuem um papel híbrido, combinando atribuições técnico-gerenciais, como a implementação de políticas públicas, com funções técnico-políticas, que envolvem interação com diversos atores organizacionais. Essa atuação posiciona os BME como elementos estratégicos para traduzir decisões políticas em ações concretas dentro das organizações públicas.

Na administração pública brasileira, os BME assumem funções diversificadas, transitando entre atividades especializadas e responsabilidades gerenciais. Sua atuação é marcada pela necessidade de desenvolver uma ampla gama de habilidades, dada a complexidade e a heterogeneidade de suas atribuições (Pires, 2018). Essas características fazem deles agentes centrais na operação do Estado, conectando os níveis estratégicos e operacionais e garantindo a execução de políticas públicas de maneira alinhada aos objetivos organizacionais (Cavalcante & Lotta, 2015).

Um aspecto da atuação do BME é o contexto em que operam. Na administração pública brasileira, a centralização administrativa historicamente consolidada durante o período Vargas influenciou a estrutura organizacional atual, que favorece a hierarquização e a concentração de poder nas decisões estratégicas (Bresser-Pereira, 2001). Assim, os BME muitas vezes representam o elo entre uma estrutura organizacional altamente hierarquizada e a necessidade de flexibilidade para atender demandas contemporâneas.

Diante desse contexto, é fundamental refletir sobre o papel dos Burocratas de Nível de Rua e entender quais os caminhos podem levar à superação das dificuldades enfrentadas por eles nos municípios brasileiros, em particular os menores. Isso inclui investir em capacitação e formação desses profissionais, fortalecer a infraestrutura e os recursos disponíveis nas áreas de atuação e promover a valorização e o reconhecimento do trabalho desses profissionais, além de avaliar constantemente as políticas públicas implementadas.

2. DESENVOLVIMENTO DO PTT

A Federação brasileira é composta pela União, 26 estados, o Distrito Federal e por 5.568 municípios, totalizando 5.596 entes federados autônomos política e administrativamente. Essa estrutura é singular por sua extensão e pelo grau de autonomia dos seus membros, que são muito diversos em tamanho de população, desenvolvimento socioeconômico e capacidades estatais (Jaccoud & Vieira, 2018). Cada ente possui autonomia política e administrativa, mas também compartilha competências e atribuições com os demais (Menicucci & Leandro, 2022).

Lotta e Vaz (2015) identificam que esse modelo de federalismo possui algumas características como a descentralização de poder, divisão de competências, autonomia dos entes federados, cooperação entre os níveis de governo e fiscalização e controle. Menicucci e Leandro (2022) complementam que os estados e municípios têm um papel importante na execução de políticas públicas, especialmente nas áreas sociais, como saúde, educação e assistência social (Menicucci & Leandro, 2022). Os municípios são entes federativos responsáveis pela prestação de serviços básicos essenciais à população, como assistência social, atenção básica à saúde e educação infantil de acordo com a Constituição Federal de 1988 (Lobo et al., 2022).

Essas funções desempenhadas pelos municípios nos remetem às Capacidades Estatais como um elemento que tem adquirido espaço não só no mundo acadêmico, mas na gestão a partir da crescente atribuição de responsabilidades às gestões locais. As Capacidades Estatais referem-se à disponibilidade e qualidade dos meios materiais e institucionais para o provimento de serviços públicos com vistas aos atendimentos das necessidades da população. Isso inclui a capacidade de arrecadar receitas, gerenciar recursos financeiros, planejar e implementar políticas públicas, bem como a capacidade de estabelecer e manter relações efetivas com a sociedade civil. As Capacidades Estatais são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social de um país, pois permitem que o Estado atue de forma eficaz em áreas como saúde, educação, segurança pública, infraestrutura e meio ambiente (Silva et al., 2022).

Quando se trata da esfera municipal, a capacidade dos governos está associada, fundamentalmente, ao fornecimento de serviços públicos e à implementação de políticas públicas, incluindo-se aí a capacidade de arrecadar impostos, gerenciar recursos financeiros, fornecer serviços básicos como saúde, educação, transporte e segurança pública, além de implementar políticas públicas em áreas como meio ambiente, habitação, cultura, entre outras, consignadas na Constituição Federal. A Capacidade Estatal municipal é influenciada por vários

fatores, tais como a qualidade da burocracia municipal, a disponibilidade de recursos financeiros e a capacidade de coordenação entre diferentes níveis de governo (Marengo et al., 2017).

Os Burocratas de Nível de Rua (BNR), também conhecidos como "street-level bureaucrats", desempenham um papel crucial na implementação de políticas públicas, sendo frequentemente os intermediários diretos entre o Estado e os cidadãos. Esses profissionais, como policiais, assistentes sociais, professores, policiais e profissionais de saúde exercem suas funções na linha de frente, em que as decisões políticas se traduzem em serviços concretos (Araújo Filho, 2014; Euclides, 2020; Bonelli et al., 2019). No entanto, em alguns contextos, esses burocratas de nível de rua acabam assumindo funções que normalmente seriam atribuídas a Burocratas de Médio Escalão (BME), ampliando seu escopo de responsabilidades e influenciando diretamente a formulação e a gestão das políticas públicas.

Os BME desempenham uma variedade de funções que incluem a gestão técnica e operacional, a mediação política e a coordenação intersetorial. Eles são frequentemente responsáveis pela implementação de políticas públicas, assegurando que as diretrizes estabelecidas pelo alto escalão sejam efetivamente traduzidas em ações concretas (Pires, 2018).

A BME geralmente envolve atividades de supervisão, coordenação e avaliação de políticas e programas, além de tomada de decisões estratégicas e administrativas. Quando BNR assumem essas funções, ocorre uma sobreposição de papéis que pode trazer oportunidades para a administração pública. Esses profissionais trazem uma perspectiva prática e uma compreensão detalhada das necessidades e realidades locais, o que pode enriquecer a formulação e a implementação de políticas mais eficazes e sensíveis ao contexto

Assim, é fundamental analisar as implicações dessa dinâmica para a administração pública e a gestão de políticas nos pequenos municípios e entender como os BNR que desempenham funções de médio escalão podem influenciar o aperfeiçoamento dos serviços, considerando suas contribuições diárias. Além disso, a capacitação e o suporte institucional são cruciais para que esses profissionais possam desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, garantindo que as políticas públicas alcancem seus objetivos e atendam às necessidades da população, em um contexto em que funções de BNR e BME se sobrepõem, o que pode ser observado nos pequenos municípios que não dispõem de estruturas organizacionais robustas.

O Produto Técnico Tecnológico (PTT) surge, então, como uma proposta de certificação, que envolve a formação para os servidores que atuam em pequenos municípios. Esta formação visa capacitar os BNR, preparando-os para assumir também as funções de BME em suas atividades diárias. Ao fornecer conhecimentos teóricos e práticos, o PTT busca desenvolver habilidades administrativas e gerenciais nesses servidores, possibilitando uma gestão pública mais adaptativa e responsiva às realidades locais. Essa capacitação é essencial para assegurar que as políticas públicas sejam implementadas de forma eficaz, refletindo as necessidades específicas das comunidades atendidas.

Ao explorar essa temática, busca-se oferecer uma visão abrangente sobre os desafios e as oportunidades que emergem quando BNR atuam em funções típicas de BME, destacando a importância de uma gestão pública adaptativa e responsiva às realidades locais. O PTT, como certificação que envolve um conjunto de conteúdos formativos, desempenha um papel central na preparação desses servidores, garantindo que estejam habilitados e reúnam as competências necessárias para enfrentar os desafios e maximizar os benefícios de sua atuação multifacetada.

Em primeiro lugar, a sobrecarga de trabalho proveniente das duas funções pode comprometer a eficácia do indivíduo, seja no papel de gestor ou na execução de tarefas de nível operacional.

A segunda questão diz respeito à importância da hierarquia organizacional. A função de nível operacional necessita de supervisão para garantir a padronização dos procedimentos e o alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. No caso em análise, a ausência de um gestor específico para o nível operacional resulta em uma maior autonomia, o que pode levar a decisões inconsistentes e a uma potencial falta de controle sobre as atividades.

Além disso, a falta de um gerenciamento adequado no nível operacional pode gerar problemas de coordenação e comunicação. Outro ponto a ser considerado é o potencial conflito de interesses decorrente do estabelecimento de relações diretas entre o nível operacional e o médio escalão, o que pode comprometer a imparcialidade nas decisões.

2.1 Referência

Os produtos técnico-tecnológicos propostos são inspirados nos cursos de capacitação promovidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Desde sua fundação, em 1986, a ENAP tem se destacado pelo investimento na gestão do conhecimento e na educação

corporativa, tanto para servidores públicos, quanto para a sociedade em geral, oferecendo capacitação gratuita. Reconhecida como uma Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), conforme disposto na Lei nº 10.973/2004, a ENAP tem como missão desenvolver pesquisas básicas e aplicadas de natureza científica e tecnológica, além de criar novos produtos, serviços e processos. Essas inovações são voltadas para tecnologias de gestão que aprimorem a eficácia e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. A instituição também possui infraestrutura e recursos integrados para o ensino governamental, com foco na capacitação funcional, no desenvolvimento de competências e no apoio institucional.

O catálogo de cursos da ENAP oferece uma ampla gama de opções, possibilitando que os participantes adquiram conhecimentos e habilidades de forma progressiva, visando o desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho de suas funções em diferentes níveis de governo – municipal, estadual e federal.

A proposta de desenvolver produtos técnico-tecnológicos com base nos cursos de aperfeiçoamento da ENAP apresenta-se como uma iniciativa inovadora, especialmente por atender a contextos de trabalho específicos de pequenos municípios. Esse foco particulariza-se em burocratas de nível de rua, que frequentemente acumulam funções típicas de burocratas de médio escalão. Assim, a elaboração de um curso de formação profissional alinhado às demandas e desafios desses servidores, bem como aos preceitos normativos da instituição, revela-se como uma estratégia pertinente e necessária para fortalecer a gestão pública nesses contextos.

2.2 Relevância

O curso de formação profissional proposto aborda o papel dos burocratas de nível de rua, que frequentemente acumulam funções de média gerência, equiparando-se aos burocratas de médio escalão (BME), especialmente nas áreas de saúde e educação. Embora este estudo não tenha como objetivo discutir a qualidade dos serviços resultantes da sobreposição de funções, reconhece-se que, de forma preventiva, o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao médio escalão pode trazer benefícios significativos para a gestão pública e, conseqüentemente, para os cidadãos. A criação desse produto técnico-tecnológico visa formar profissionais mais capacitados e conscientes sobre a importância de compreender as diferentes funções dentro de suas organizações.

Adicionalmente, a pesquisa contínua sobre burocracia de nível de rua em pequenos municípios, incluindo suas capacidades e práticas associadas, contribuirá para enriquecer a base teórica dos cursos e atualizar constantemente as metodologias empregadas. O curso busca criar um espaço de aprendizado que promova relações mais harmoniosas nos pequenos municípios, favorecendo um ambiente em que os profissionais se sintam seguros para compreender e desempenhar seus papéis. Ao abordar questões relacionadas à atuação dos burocratas nesses contextos, a formação estimula a construção de equipes mais coesas e respeitadas, fortalecendo as capacidades institucionais desses municípios.

Dessa forma, o desenvolvimento dos produtos técnico-tecnológicos transcende a capacitação individual, promovendo um impacto social positivo ao gerar eficiência e melhorias nos serviços públicos, os quais, em última análise, beneficiam a sociedade como um todo. Para gestores e líderes desses pequenos entes, a implementação do curso proporcionará uma oportunidade valiosa para capacitar os burocratas a compreenderem seu papel no atendimento à população e na formulação de políticas públicas adaptadas às necessidades locais.

Quanto à relevância tecnológica, o curso de formação profissional será desenvolvido com base em inovações que ampliem as possibilidades de ensino e aprendizagem, incluindo o uso de plataformas digitais. Essa abordagem permitirá que os participantes acessem conteúdos atualizados, explorem desafios reais e identifiquem oportunidades para aprimorar a gestão pública. Dessa forma, o produto técnico-tecnológico atenderá não apenas às demandas atuais dos pequenos municípios, mas também preparará os profissionais para compreender as dinâmicas específicas de suas realidades, equipando-os para enfrentar os desafios do trabalho cotidiano com mais eficácia e competência.

2.3 Curso de Formação Profissional

O contexto encontrado em Arapuã indica que os servidores de cargos efetivos, que prestam serviços diretos aos cidadãos, ou seja, os BNR, acabam por acumular também funções de média gerência equivalentes aos BME, tanto na área da saúde, como na educação. Embora o trabalho não tenha pretendido discutir a qualidade desses serviços resultantes da interpolação de funções, entende-se que, de forma preventiva, o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas ao médio escalão pode trazer ganhos à gestão e, conseqüentemente, aos cidadãos. Nesse sentido, o Produto Técnico Tecnológico proposto é uma Certificação que

agregue conhecimento aos servidores, mas também melhore seu desempenho diante da multiplicidade de atribuições recebidas durante o exercício de suas funções.

A certificação¹ para servidores tem como objetivo capacitar esses profissionais para desempenharem eficazmente funções associadas à BNR, bem como a atribuições atinentes aos BME nos pequenos municípios. Através de um programa de formação adaptado às necessidades das gestões locais, as trilhas de aprendizagem visam melhorar a eficiência e a qualidade da administração pública, contribuindo para o desenvolvimento local e a implementação efetiva das políticas públicas.

A certificação será estruturada em módulos temáticos que combinam teoria e prática, permitindo aos participantes adquirirem conhecimentos e habilidades relevantes de forma progressiva, desenvolvendo competências para o exercício das funções. A certificação poderia ser atribuída com uma avaliação de verificação, mas também com a apresentação de comprovantes de conclusão, com aproveitamento de cursos e trilhas disponíveis no Portal da Escola Virtual de Governo (EvG) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), nas seguintes temáticas:

O primeiro módulo, Introdução à Gestão Municipal, procura situar o servidor no contexto federativo e o papel da municipalidade, diante das atribuições que lhe são conferidas pelo arranjo constitucional, estabelecido pela Constituição Federal:

Tabela 1 - Módulo 1

Curso	Domínio
Gestão Municipal: Tudo o que você precisa saber para os primeiros 100 dias de mandato	https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/247
Políticas Públicas e Governo Local	https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/130/curso/124
Gestão do Desenvolvimento Local	https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/105

Fonte: ENAP, s.d.

¹ A certificação profissional é um processo que valida e reconhece as competências, habilidades, conhecimentos e aptidões de um profissional. Ela pode ser obtida em programas educacionais ou na experiência de trabalho (Enap).

O segundo módulo, Introdução à Administração Pública e Políticas Públicas, abordará conceitos fundamentais, como a definição e importância da administração pública, estrutura e funcionamento das políticas públicas. Além disso, será realizada uma análise das especificidades dos pequenos municípios, identificando desafios e oportunidades na gestão pública local.

Tabela 2 - Módulo 2

Curso	Domínio
Administração Pública e Contexto Institucional Contemporâneo	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/422
Desenvolvimento sustentável e ferramentas para formulação de políticas públicas	https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/130/curso/281
Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/604

Fonte: ENAP, s.d.

O terceiro módulo, Planejamento e Gestão Estratégica, focará em conceitos e ferramentas de planejamento estratégico, incluindo a elaboração de planos de ação e metas. Também serão exploradas as etapas do ciclo de vida de um projeto e ferramentas de gestão de projetos.

Tabela 3 - Módulo 3

Curso	Domínio
Planejamento Governamental	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/258
Planejamento Estratégico para Organizações Públicas	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/107
Instrumentos de Planejamento: PPA, LDO e LOA	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/404

Fonte: ENAP, s.d.

No quarto módulo, Gestão de Pessoas e Liderança, os participantes estudarão teorias e estilos de liderança, além de técnicas de motivação e engajamento de equipes. A gestão de

conflitos também será abordada, com foco na identificação e resolução de conflitos, bem como na comunicação eficaz e negociação.

Tabela 4 - Módulo 4

Curso	Domínio
Liderança e Gestão de Equipes	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/373
Gestão por Competências	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/175
A Liderança Pública em Tempos de Crise	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/299

Fonte: ENAP, s.d.

O quinto módulo, Supervisão e Avaliação de Políticas Públicas, ensinará técnicas de monitoramento e avaliação de políticas públicas, utilizando indicadores de desempenho. A elaboração de relatórios gerenciais e o uso do feedback para melhoria contínua também serão componentes chave deste módulo.

Tabela 5 - Módulo 5

Curso	Domínio
Avaliação estratégica de governo	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/483
Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/98
Gestão de políticas públicas no âmbito local: saúde e assistência social	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/498

Fonte: ENAP, s.d.

No sexto módulo, Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública, os participantes serão introduzidos a ferramentas de TIC aplicadas à administração pública, incluindo sistemas de gestão e automação de processos. As práticas de segurança digital, proteção de dados e privacidade também serão discutidas.

Tabela 6 - Módulo 6

Curso	Domínio
--------------	----------------

Governança de TIC para o Governo Digital	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/348
Criação de Indicadores de Desempenho para a Transformação Digital	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/801
Era Digital, Planejamento Estratégico e Inovação na Gestão Pública	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/768

Fonte: ENAP, s.d.

O sétimo módulo, Aspectos Legais e Éticos, abrangerá princípios do direito administrativo e legislação específica para pequenos municípios. Serão discutidos os princípios éticos na administração pública, bem como a importância da transparência e da prestação de contas.

Tabela 7 - Módulo 7

Curso	Domínio
Ética e Serviço público	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/4
Governo Aberto: Transparência e Dados Abertos	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/500
Prestação de contas e qualidade da gestão fiscal do município	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/484

Fonte: ENAP, s.d.

O oitavo módulo, Participação e Controle Social, se dedicará a apresentar experiências bem-sucedidas de controle e participação, bem como indicar possibilidades para constituir boas governanças, desenvolvendo capacidades relacionais dos servidores para atuar nesses fóruns.

Tabela 8 - Módulo 8

Curso	Domínio
Assembleias Cidadãs: inovação democrática na prática	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/1031

Gestão participativa nas cidades	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/718
Papel do cidadão	https://www.escolavirtual.gov.br/curso/788

Fonte: ENAP, s.d.

A certificação poderá ser complementada no âmbito da gestão local com workshops e oficinas práticas, a partir de casos vivenciados e/ou simulados pelos servidores, em uma abordagem de aprendizado colaborativo, com utilização de dinâmicas de grupo e discussões.

Os resultados esperados incluem a melhoria da eficiência administrativa, capacitação dos servidores para desempenhar suas funções com maior eficiência e eficácia, aumento da qualidade dos serviços públicos oferecidos à população, contribuição para o desenvolvimento sustentável dos pequenos municípios e estabelecimento de uma cultura de capacitação contínua e desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, a certificação poderá ser um elemento a ser incorporado na política de gestão de recursos humanos municipal, pontuando de forma diferenciada para as promoções ou mesmo para ocupação de cargos em comissão, uma vez que a Lei n. 297/2008 já reserva exclusividade dessas funções para os servidores efetivos do município em estudo, o que pode ser adaptado diante de outras realidades.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, R. B. D., & Lima, L. L. (2019). Capacidade estatal: definições, dimensões e mensuração. *Bib: revista brasileira de informação bibliográfica em ciências sociais* (89), 1-28.
- Andrade, J. R. G., & Ribeiro, E. M. (2022). Capacity for Local Government Implementation of Public Policies: Analytical Model based on the theory of Political Management. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(4).
- Araújo Filho, T. P. (2014). Burocratas do nível de rua: uma análise interacionista sobre a atuação dos burocratas na linha de frente do Estado. *Áskesis-Revista des discentes do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFSCar*, 3(1), 45-45.
- Bonelli, F.; Fernandes, A. S. A.; Coêlho, D. B., & Palmeira, J. da S. (2019). A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Especial), 800–816.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. In P. S. Pinheiro, J. Wilhelm, & I. Sachs. (Orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*, 222-259. Cia. das Letras.
- Bronzo, C.; Costa, E. C. R., & Guimarães, F. (2022). A burocracia de nível de rua na implementação do Serviço de Proteção e Atendimento Integral à Família (Paif): percepções e traduções de normativas nas políticas públicas. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Carmo, E. F., & Pereira, C. S. (2019). O federalismo brasileiro e as políticas educacionais. *Revista Brasileira de Ensino Médio*, 2, 116-136.
- Cardoso, A. L. R., & Marengo, A. (2019). Qualidade Burocrática e Performance Estatal: desvendando a caixa preta do município. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4).
- Cavalcante, S.; Lotta, G. S., & Pires, R. R. C. (2018). Contribuições dos estudos sobre burocracia de nível de rua. *Burocracia e políticas públicas no Brasil: Interseções analíticas*, 227-246.

- Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, 51, 1-26.
- Cavalcante, P. L.; Lotta, G. S., & Yamada, E. M. K. (2018). O desempenho dos burocratas de médio escalão: determinantes do relacionamento e das suas atividades. *Cadernos Ebape. BR*, 16, 14-34.
- Censon, D., & Barcelos, M. (2020). O papel do Estado na gestão da crise ocasionada pela Covid-19: visões distintas sobre federalismo e as relações entre União e municípios. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 16(4).
- Coelho, R.; Guth, F., & Loureiro, M. (2020). Capacidades governamentais municipais e desenvolvimento humano local no Brasil. *Revista Do Serviço Público*, 71(4), 778-808.
- Cohen, N., & Aviram, N. F. (2021). Street-level bureaucrats and policy entrepreneurship: When implementers challenge policy design. *Public Administration*, 99(3), 427-438.
- Euclides, F. M., & Silveira, S. D. F. R. (2020). Os Burocratas de Nível de Rua a Partir dos Modelos de Administração Pública. *Desenvolvimento em Questão*, 18(51),33-48.
- Evans, P. (1993). O Estado como problema e solução. *Lua Nova: revista de cultura e política*, 107-157.
- Evans, T., & Harris, J. (2004). Street-level bureaucracy, social work and the (exaggerated) death of discretion. *British journal of social work*, 34(6), 871-895.
- Fernandes, C. C. C., & Palotti, P. L. D. M. (2019). Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira?. *Revista de Administração Pública*, 53, 687-710.
- Ferreira, R. R., & Nascimento, R. P. Federalismo e políticas educacionais no Brasil: contextos e rupturas. *Research, Society and Development*, 7(2), 2018.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.

- Gil, A. G. (2021). Princípio federativo e conflitos de competências constitucionais: uma análise sob o enfoque da gestão de crise da saúde pública na Pandemia de Covid-19. *Revista de Ciências do Estado*, 6(1).
- Gomide, A. D. Á.; Pereira, A. K., & Machado, R. A. (2018). Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In R. Pires, G. Lotta, & V. E. de Oliveira (Orgs.), *Burocracia e políticas públicas no Brasil interseções analíticas*. Ipea.
- Grin, E. J., & Abrucio, F. L. (2018). Quando nem todas as rotas de cooperação intergovernamental levam ao mesmo caminho: arranjos federativos no Brasil para promover capacidades estatais municipais. *Revista do Serviço Público*, 69, 85-122.
- Grin, E. J.; Nascimento, A. B. Do; Abrucio, F. L., & Fernandes, A. S. (2018). Sobre desconexões e hiatos: uma análise de capacidades estatais e finanças públicas em municípios brasileiros. *Cadernos Gestão Pública E Cidadania*, 23(76).
- Grin, E. J.; Demarco, D. J., & Abrucio, F. L. (2021). *Capacidades estatais municipais: o universo desconhecido no federalismo brasileiro*. Ed. UFRGS.
- Hupe, P., & Hill, M. Street-level bureaucracy and public accountability. (2007). *Public Administration*, 85(2), 279-299.
- Jaccoud, L. D. B., & Vieira, F. S. (2018). Federalismo, integralidade e autonomia no SUS: desvinculação da aplicação de recursos federais e os desafios da coordenação. In *Texto para Discussão*. Ipea.
- Lei que institui o plano o de cargos, carreira e vencimentos dos servidores públicos do Município de Arapuã, nº 297 (2008).
- Lima, N. D. C. M. Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão?. (2019). *Revista Contemporânea de Educação*, 14(31), 84-103.
- Leite Lima, L.; Lui, L.; Biasi Ruiz, K. P.; Reis Salgado Dias, G. V.; Pazini Papi, L., & Demarco, D. J. (2020). Plano Plurianual como proxy para medir capacidades estatais: um estudo sobre o

planejamento governamental nos municípios da região metropolitana de Porto Alegre. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 12.

Lima-Silva, F.; Sandim, T. L.; Magri, G. M., & Lotta, G. (2020). O nível de rua na pandemia: a percepção de profissionais da linha de frente da assistência social sobre a implementação de políticas. *Revista De Administração Pública*, 54(5), 1458–1471.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.

Lobo, C.; Ferreira, R. N., & Nunes, M. A. (2022). A sustentabilidade fiscal e a oferta de serviços públicos: uma análise dos municípios brasileiros de pequeno porte. *urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 14, 2022.

Lotta, G. (2008). *Implementação de políticas públicas: o impacto dos fatores relacionais e organizacionais sobre a atuação dos burocratas de nível da rua no Programa Saúde da Família*. [Tese de Doutorado] – Universidade de São Paulo.

Lotta, G. (2018). Burocracia, redes sociais e interação: uma análise da implementação de políticas públicas. *Revista de Sociologia e Política*, 26, 145-173.

Lotta, G., & Kirschbaum, C. (2022). Dois pesos e duas medidas na sala de aula: análise das redes sociosemânticas de categorização operadas por professores. *Revista de Administração Pública*, 56, 100-133.

Lotta, G. S.; Magri, G. M.; Nunes, A. C.; Benedito, B. S.; Aliberti, C.; Ribeiro, E. C.; Silva, F. L.; Thomazinho, G.; Pereira, G.; Miranda, J. R.; Corrêa, M. G.; Silveira, M. C.; Krieger, M. G. M.; Barcellos, T., & Santos, A. (2021). O impacto da pandemia de Covid-19 na atuação da burocracia de nível de rua no Brasil. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (35).

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), 463-492.

- Lotta, G., & Santiago, A. (2017). Autonomia e discricionariedade: matizando conceitos-chave para o estado de burocracia. *BIB-Revista Brasileira de Informação Bibliográfica Em Ciências Sociais*, 83, 21-42.
- Lotta, G. S., & Vaz, J. C. (2015). Arranjos Institucionais de Políticas Públicas: aprendizados a partir de casos do Brasil. *Revista do Serviço Público*, 66(2), 171-194.
- Lui, L.; Segatto, C.; Albert, C., & Marques, R. (2023). Capacidades estatais e políticas municipais de Educação durante a pandemia de Covid-19
- Mann, M. (1984). The autonomous power of the state: its origins, mechanisms and results. *European Journal of Sociology/Archives européennes de sociologie*, 25(2), 185-213.
- Marengo, A. (2017). Burocracias Profissionais Ampliam Capacidade Estatal para Implementar Políticas? Governos, Burocratas e Legislação em Municípios Brasileiros. *Dados*, 60(4), 1025–1058.
- Marengo, A.; Strohschoen, M. T. B., & Joner, W. (2017). Capacidade estatal, burocracia e tributação nos municípios brasileiros. *Revista de Sociologia e Política*, 25, 03-21.
- Martins, M. B., & Carbonai, D. (2022). Entre o vínculo e o distanciamento: desafios na atuação de Agentes Comunitárias de Saúde. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 37.
- Menicucci, T., & Leandro, J. G. (2022). Arranjo Federativo e Desigualdades em Saúde no Brasil e na Argentina. *Dados*, 66.
- Novato, V. O. L.; Najberg, E., & Lotta, G. S. (2020). O burocrata de médio escalão na implementação de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 416-432.
- Oliveira, V. E., & Abrucio, F. L. (2018). Burocracia de médio escalão e diretores de escola: um novo olhar sobre o conceito. In R. Pires, G. S. Lotta, & V. E. Oliveira (Orgs), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Ipea.

- Pereira, A. K.; Machado, R.; Cavalcante, P.; Gomide, A.; Bersch, K.; Magalhães, A.; Goellner, I., & Pires, R. (2019). *Qualidade do Governo e Capacidades Estatais: Resultados do Survey sobre Governança Aplicado no Brasil*. (Relatório de Pesquisa), Ipea.
- Peters, B. G. (2001). *The Future of Governing*. University Press of Kansas.
- Pires, R. (2018). O trabalho na burocracia de médio escalão e sua influência nas políticas públicas. In R. Pires, G. S. Lotta, & V. E. Oliveira (Orgs), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Ipea.
- Recktenwaldt, M., & Junges, J. R. (2017). A organização e a prática da Vigilância em Saúde em municípios de pequeno porte. *Saúde e Sociedade, 26*, 367-381.
- Rodrigues, L. P. D., & Silveira, S. D. F. R. (2022). Desafios da ação discricionária dos Burocratas de Nível de Rua na implementação de um programa habitacional em pequenos municípios. *Research, Society and Development, 11*(4).
- Sátyro, N. G. D., & D'Albuquerque, R. W. (2020). O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades. *Sociedade e Cultura, 23*.
- Segatto, C. I.; Euclides, F. M., & Abrucio, F. (2021). Capacidades estatais e seus efeitos nas Políticas Municipais de Educação. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 26*(84).
- Silva, R. G., & Valadão Júnior, V. M. (2022). Capacidades Estatais Municipais: Proposta para uma Agenda de Pesquisa e Percurso Metodológico. *Administração Pública e Gestão Social, 14*(4).
- Sousa, K. C. S. (2018). Estado, federalismo e políticas educacionais—implicações na educação brasileira. *Research, Society and Development, 7*(4).
- Sousa, K. C. S., & Castro, A. M. D. A. (2018). Federalismo e Planejamento Educacional: uma análise a partir do Plano de Ações Articuladas (PAR). *Revista Eletrônica de Educação, 12*(3), 605-620.

- Souza, C. (2018). Federalismo e capacidades estatais: o papel do Estado-membro na política de assistência social. In R. Pires, G. S. Lotta, & V. E. Oliveira (Orgs), *Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas*. Ipea.
- Souza, C. (2016). Bureaucracy and Policy Implementation. *Brazilian Political Science Review*, 10(3), 1-3.
- Stake, R. E. (2016). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Penso Editora.

