

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

**A FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA MELHORIA E EFICIÊNCIA
NOS PROCESSOS DE TRABALHO E ASCENSÃO PROFISSIONAL NO
MUNICÍPIO DE MARANGUAPE - CE**

Adriano Teixeira Xavier

Brasília – DF
Outubro/2018

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, centered within a solid red rectangular background.

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Diretoria de Formação Profissional

Coordenação-Geral de Especialização

A FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO NA MELHORIA E EFICIÊNCIA NOS PROCESSOS DE TRABALHO E ASCENSÃO PROFISSIONAL NO MUNICÍPIO DE MARANGUAPE - CE

Projeto apresentado como parte dos requisitos para obtenção do grau de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Governo Local.

Professora Orientadora: Claudia Pedreira do Couto Ferraz

Brasília – DF
Outubro/2018

RESUMO

A profissionalização e modernização dos serviços públicos, requer profissionais qualificados e preparados para as constantes mudanças nos processos de execução de suas atividades, para isso a formação constante dos servidores públicos impactará na melhoria eficácia e eficiência dos serviços públicos prestados à municipalidade.

Palavras-chave: Qualificação. Capacitação. Educação Continuada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Contexto/Justificativa do Problema	5
1.2 Objetivo Geral	6
1.3 Objetivos Específicos	6
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	7
3 CRONOGRAMA	8
4 AS ESCOLAS DE GOVERNOS	9
4.1 O Servidor Público – Definição	10
4.2 O Núcleo de Formação e Desenvolvimento dos Servidores de Maranguape ..	12
4.2.1 Metodologia de Formação	13
4.2.2 Linhas de Desenvolvimento	14
4.2.3 Composição da Equipe do Núcleo de Formação	14
4.3 Avaliação dos Resultados	15
4.4 Resultados esperados	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	18

1 INTRODUÇÃO

A Prefeitura Municipal de Maranguape possui um quadro de aproximadamente cinco mil servidores de carreira e destes, hum mil servidores, ocupantes de cargos gerenciais, comissionados ou exercendo funções gratificadas, não conta em sua estrutura organizacional com atividade formal, regular e sistematizada dedicada à capacitação dos servidores em suas ações diárias de trabalho ou preparando-os para a ascensão e o desenvolvimento profissional.

A criação de uma unidade que viabilize condições e coordene esforços para contribuir com o aperfeiçoamento, qualificação e formação dos servidores públicos, nas suas mais diversas áreas, é uma necessidade para o atingimento de melhorias na prestação dos serviços públicos prestados à população, bem como, na valorização dos profissionais, para desenvolvimento de suas atividades, para o avanço funcional e para a prepará-los para a execução de atividades que envolvam novas tecnologias e atividades de maior grau de complexidade e responsabilidade, que impactarão diretamente na eficácia e eficiência dos serviços públicos municipais prestados a seus públicos de interesse.

1.1 Contexto/Justificativa do Problema

O Município de Maranguape, possui uma população estimada de 126 mil habitantes (IBGE 2017), em uma extensão territorial de 590,82 km², o que requer uma ampla rede de prestação de serviços públicos em toda sua extensão, composta de 17 distritos e 17 bairros, incluídos nestes a sede administrativa. O Município possui um quadro de aproximadamente 5.000 servidores municipais entre efetivos e contratados, na administração direta e indireta (Fonte: Núcleo de Recursos Humanos), parte desses servidores não têm acesso a oferta de formação e qualificação ou aperfeiçoamento profissional por vários fatores que abordaremos nesse trabalho, gerados por desconhecimento, falta de interesse, falta de motivação, por acomodação, falta de incentivo do poder público ou das chefias imediatas, dentre outras.

A nova unidade administrativa ora proposta visa preencher essa lacuna organizacional com informações e oferta de cursos de formação e atualização, inicialmente, que são ofertados por escolas de gestão e afins em todo país, inclusive nas modalidades de ensino a distância – EaD, não impactando inicialmente no orçamento municipal, com contratações e grandes investimentos, e que poderão ser analisadas por cada gestor, caso a caso, de acordo com as necessidades específicas de cada órgão da Administração direta e indireta.

Sendo assim o aperfeiçoamento e qualificação dos serviços prestados pelos servidores municipais nas mais variadas áreas meio e fim, tornam-se essenciais para a melhoria da prestação desses serviços, que cada vez mais exigem métodos e formas modernas na atuação e execução, dada a constante evolução técnica, cada vez mais necessárias, para atender à população que requer qualidade na prestação dos serviços. Logo a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento estratégico e financeiro da Prefeitura que visam promover, continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência, Chiavenato (2008).

Nesse sentido a criação de um setor que busque e congregue informações de formações em escolas de gestão públicas, realizadas a distância ou presencialmente, visando aperfeiçoar e melhorar a qualidade e eficiência dos serviços prestados pela

gestão municipal à população, em consequência o aperfeiçoamento e qualificação profissional dos servidores municipais são os motivos deste Plano de Intervenção.

1.2 Objetivo Geral

Criar uma nova unidade administrativa na atual estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Maranguape, com a denominação de Núcleo de Formação e Desenvolvimento dos Servidores - NUFORDES, com as principais funções de qualificação, aprimoramento das competências, das relações interpessoais, de trabalho e relacionamento dos servidores públicos municipais que, uma vez aperfeiçoadas, deverão refletir na melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população, na valorização e incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, estimulando a auto estima a melhoria da qualidade de vida e profissional.

1.3 Objetivos Específicos

- Estruturar um Núcleo de Formação e Desenvolvimento para identificar e ofertar cursos disponíveis em escolas de governo do país, na modalidade Ensino à Distância – EaD, ou presencial, aos servidores da Prefeitura de Maranguape;
- Criar um grupo de trabalho com servidores efetivos para organizar, desenvolver e coordenar as ações iniciais do Núcleo de Formação e Desenvolvimento (elaborar pesquisa *on line*, atualização cadastral, fazer pré-inscrições, divulgar os eventos de qualificação e capacitação);
- Realizar pesquisa com servidores para identificar os cursos, áreas de concentração e os níveis de formação inicialmente demandados bem como as funções em desenvolvimento e identificar possíveis desvios de função;
- Promover o treinamento de servidores nas funções em que serão designados bem como promover a formação inicial dos servidores admitidos em concurso ou seleção de contratados temporariamente;

- Contribuir para a melhorar a qualidade, a eficiência e eficácia dos serviços públicos prestados a população em suas variadas áreas de demanda.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa que será efetuada para fundamentar a proposta de intervenção do presente estudo, será de cunho bibliográfico, com o uso de fonte de dados e informações existentes em livros, artigos e periódicos, sítios de internet para identificar experiências de sucesso na implantação de unidades similares a aqui proposta pelo Plano de Intervenção.

Durante a pesquisa, sobre as boas experiências de implantação de escolas de governo e unidades similares, os assuntos e temário abordados em conhecimentos gerais serão compilados para que se tenha ideia do conteúdo mínimo a ser abordado nos primeiros momentos de existência da nova unidade. Depois da implantação da nova unidade deverá ser realizado o Levantamento de Necessidades de Treinamento – LTN, em toda a Prefeitura, que visa identificar a demanda de formação, suas áreas de aplicação, competências profissionais existentes e as requeridas, que possibilitará descrever, compreender e explicar com precisão os conteúdos que deverão ser abordados no decorrer das atividades da nova unidade de capacitação que trata esse trabalho.

Estudo de caso, exploratório por proporcionar maior familiaridade com o tema tornando-o explícito, ou construindo hipóteses sobre ele, principalmente através de levantamento bibliográfico de material já publicado.

A **abordagem** do tratamento de coleta de dados do estudo de caso será **qualitativa**, pois busca fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.

3 CRONOGRAMA

ATIVIDADE	Mês/Ano
Montar uma equipe de trabalho com servidores do quadro	Jan/19
Estruturar uma sala para atendimento e de apoio aos servidores	Fev /19
Atualizar o Sistema da Folpag com informações relativas a formação dos servidores	Mar/18
Elaborar pesquisa de curso e formações disponíveis em escolas de governo modalidade EaD e presencial no país.	Mar/19
Elaborar um formulário de pesquisa on line para identificar as demandas de formação pelos servidores formações para funções de nível superior	Jun/19
Elaborar Projeto de Lei para criação do Núcleo de Formação	Jun/19
Estimular a criação de uma equipe de multiplicadores/tutores para apoio local ao dos servidores que serão capacitados	Jul/19
Realizar 04 formações para funções de nível fundamental	Até Dez/19
Realizar 04 formações para funções de nível médio	Até Dez/19
Realizar 04 formações para funções de nível superior	Até Dez/19

4 AS ESCOLAS DE GOVERNOS

A discussão e a temática sobre a necessidade de formação dos servidores públicos tiveram seu surgimento em dois momentos específicos, na reforma administrativa proposta no governo Vargas (1937-1945) e durante o governo Castello Branco (1964-1967), ainda de forma incipientes dada a baixa profissionalização dos serviços. No governo João Figueiredo (1979-1985), podemos considerar como um marco inicial da formalização no que tange a modernização do estado brasileiro, por meio de uma nova reforma administrativa que previa a organização dos quadros de pessoal e a partir daí um ensaio para as contratações se darem através de concurso. Esse processo foi conduzido pelo Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP.

As escolas nesse período inicial, eram voltadas para a formação dos servidores e agentes públicos de 1º escalão. Essa ideia de escola de formação foi definida por Urbano Berquó (1938) que atuavam como um “Centro de altos estudos administrativos”, para formar “uma elite de administradores aptos a exercer as funções de comando”, atuando no aperfeiçoamento dos funcionários especializados e para a renovação constante do grupo de dirigentes.” (Op cit.:240).

Através do Decreto no. 93.277 de 19 de setembro de 1986 (Brasil, 1986) foi criada a Escola Nacional de Administração Pública, no governo José Sarney, a partir de mais uma reforma administrativa, com o intuito de reorganizar a administração pública, sua competência principal era formar quadros superiores da administração pública federal. A ENAP surgiu a partir da existência da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, criado anos 80, que logo absorveu suas atividades iniciais se transformando na ENAP.

O Decreto no. 5.707 de 23 de dezembro de 2006, (Brasil, 2006) do governo federal instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal a ser implementada por todos os órgãos da administração pública federal direta e indireta. Destaca-se ainda a criação do Sistema Integrado de Escolas de Governo da União - SEGU que reúne cerca de 20 instituições nos três poderes, que através desse sistema integrado, buscam uma atuação conjunta de cooperação, na formação e desenvolvimento dos servidores públicos, algumas atendem ainda a governos estaduais, distritais e municípios, bem como a sociedade civil e organizações sociais.

Nesse sentido iniciativas de governos estaduais, distritais e municipais também foram adotadas, uma pesquisa coordenada pela Enap, que responderam a um Survey (ENEG, 2014: 5-7), identificou 106 (cento e seis) escolas em todo o país. Além da capacitação de servidores, algumas escolas atuam na pesquisa e assessoramento técnico e na promoção de eventos. Há uma variação no formato e constituição dessas escolas, desde a formatação física, planejamento pedagógico e disponibilidade financeiras de estados e municípios, algumas funcionam como unidades gestoras próprias, outras alocadas em secretarias, ou ainda como fundações, autarquias ou empresas públicas, de acordo com a conveniência e necessidade de seus gestores.

4.1 O Servidor Público - Definição

De acordo com Di Pietro (2003, p.433), Servidor público "são todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos."

Dentro desta conceituação, compreende-se:

a) Servidores Estatutários, ocupantes de cargos públicos providos por concurso público, de acordo com o art. 37, II, da Constituição Federal, que são regidos por um estatuto, definidor de direitos e obrigações.

b) Empregados públicos celetistas, ocupantes de emprego público também provido por concurso público de acordo com o art. 37, II da Constituição Federal, são contratados sob o regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), também são chamados de funcionários públicos.

c) Servidores temporários, que exercem função pública, sem nenhuma vinculação a cargo ou emprego público, são contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público conforme estabelece o art. 37, IX, da Constituição Federal, sendo prescindido de concurso ou seleção pública.

Dessa forma, o servidor público, é parte integrante da Administração pública, sendo portanto, um representante do Estado, sendo assim, seu cargo ou função, visam ao interesse público e ao bem comum.

No âmbito federal já existe legislação e vasta produção de leis e outros dispositivos relativos ao desenvolvimento das pessoas na administração pública em todos os níveis.

Em Maranguape no ano de 2002 tivemos uma iniciativa nesse sentido por meio da Lei no. 1.657/2002 de 11 de abril de 2002 (Maranguape, 2002), o então Prefeito Sr. Marcelo Silva, criou a EFAM - Escola de Formação em Administração Municipal, que tem por finalidade as ações de formação e desenvolvimento dos servidores públicos e agentes políticos municipais, visando promover na área institucional a gestão participativa e de qualidade, a valorização do servidor e democratização da informação, o equilíbrio das contas públicas, a descentralização política e administrativa, além de várias outras atribuições.

A EFAM, de acordo com sua lei de criação, era dirigida por um Coordenador Geral e contava com mais 2 servidores públicos no desempenho das funções e atribuições. Destaca-se como uma das ações que marcaram o início das atividades da EFAM, a formação inicial dos Guardas Municipais, aprovados em concurso, função recém-criada nas carreiras do município.

Ao longo dos anos em gestões posteriores foram sendo retiradas sua autonomia e poder de gestão, mesmo com o crescimento da demanda por serviços públicos mais qualificados e com o aumento crescente da população, apesar disso, não foi localizado registro de extinção da Escola ou lei de revogação.

De acordo com entrevistas realizadas com servidores do Setor de Recursos Humanos, a partir da Constituição de 1988, que estabeleceu a necessidade da realização do concurso público para provimento de servidores públicos, foram realizados a partir de 1992, 09 (nove) concursos para provimento de vagas no anos de 1992, 1994, 1997, 1998, 1999, 2002, 2003, 2007 e 2015, e por eles ingressaram cerca de 2 mil servidores que somados ao quadro existente totalizam cerca de cinco mil servidores.

É importante ressaltar que, anualmente, uma média de 50 servidores se aposentam ou são afastados do serviço público por motivos diversos. Outro dado percebido, mas sem a devida pesquisa consolidada, são as licenças maternidade, que no município tem o tempo de seis meses, além das licenças para tratamento de saúde, afastamento por interesse particular sem remuneração, tudo isso previsto na Lei do

Estatuto do Servidor, essas ausências geram uma lacuna na continuidade da prestação dos serviços públicos oferecidos à população.

Um movimento que deve ser considerado, que também fortalece a necessidade de sólidas ações de capacitação são as ações do governo federal na municipalização das políticas e dos serviços públicos, prática crescente, que também passou a ser adotada pelos governos estaduais, exigindo dos municípios, mais capacidade técnica, profissionalismo, habilidades específicas, e uso de novos equipamentos e ferramentas para a gestão, planejamento, acompanhamento contínuo, em todas as etapas desses serviços prestados, através de convênios, parcerias e repasses financeiros e de materiais e sua posterior prestação de contas, quando se dar o encerramento do projeto ou parceria.

O controle e acompanhamento na prestação dos serviços passam a ser quase que em tempo real, o SICONV - Sistema de Convênios adotado pelo Governo Federal, com uso de tecnologias e recursos de digitais, sendo utilizado em todo território nacional, por todos os órgãos do governo federal, um divisor de águas, no tocante ao planejamento e otimização dos recursos públicos quando e se dá na celebração de convênios e repasses para todas as instâncias de governo e das organizações da sociedade civil, tornando necessários os conhecimentos e habilidades dos servidores para manuseá-los.

Outras estruturas e programas de gestão passam a ser adotados, como uso crescente de tecnologias digitais, ferramentas de planejamento, de controle, de gestão e de acompanhamento em todos os ministérios, que passam a se relacionar mais diretamente com as instâncias municipais.

4.2 O Núcleo de Formação e Desenvolvimento dos Servidores de Maranguape

A proposta é que a Unidade de Formação funcione, dentro da atual estrutura administrativa da Secretaria de Administração e Finanças, ligada ao Núcleo de Recursos Humanos, onde serão identificadas as demandas, necessidades de formação e qualificação para os servidores públicos do Município, em tempo, serão tomadas todas as medidas para a realização dos cursos planejados. Ficará também a cargo do Núcleo de

Formação a avaliação dos cursos ministrado, principalmente quanto ao retorno do investimento aplicado na ação de capacitação.

Abaixo, uma sugestão de mudança no Organograma da Prefeitura de Maranguape após a criação do Núcleo de Formação e Desenvolvimento dos Servidores.



4.2.1 Metodologia de Formação

As formações poderão ser realizadas no formato presencial in company, ou na sede da escola, através do ensino a distância - ead, em grupos ou individuais, de acordo com as necessidades da unidade gestora ou em função da demanda de serviços. Serão utilizadas as ofertas de formação disponíveis nas plataformas das escolas do país, ou ainda formatadas exclusivas para as necessidades do município através de contratação, parceria ou termo de cooperação.

4.2.2 Linhas de Desenvolvimento

Iniciação ao Serviço Público: serão realizados na admissão de todo servidor convocado a assumir, ou por remanejamento para outro órgão ou função, serão apresentadas as especificidades do serviço pública, conduta, ética e para integração do mesmo a nova atividade.

Formação Geral e Específica: de acordo com as necessidades do órgão a que estiver ligado, para formulação de novas políticas públicas, ou decorrência de uso novas ferramentas, da evolução tecnológica ou para aprimoramento sempre que demandas.

Inter-Relação entre Pessoas e Ambientes: para o aprimoramento das relações humanas e interpessoais, intergeracionais, para melhorar a autoestima, motivação dos servidores, no ambiente interno de trabalho ou pela necessidade de integração com uma ou mais unidades administrativas no município.

Educação Formal: poderão ser realizadas através de parcerias ou convênios com escolas ou entidades que trabalhem com educação formal nas áreas afins demandas pela unidades administrativas.

Educação Básica: oportunizar o ensino fundamental, médio regular, metodologias tipo EJA através da Secretaria de Educação do município.

Educação Superior: estimular o desenvolvimento profissional dos servidores, através parcerias e convênios para formação específica da Graduação, Especialização, Mestrado e Doutorado

4.2.3 Composição da Equipe do Núcleo de Formação

Para que a nova unidade tenha funcionamento pleno, inicialmente, estima-se a equipe a seguir detalhada. Durante a execução dos programas de qualificação a equipe será redimensionada.

Quadro da Equipe do Núcleo de Formação

Cargo	Atividades	Carga horária semanal	Situação de lotação
01 Coordenador da Unidade	Coordenar as ações e propostas de formação das secretarias e unidades administrativas.	40h	Servidor de carreira de nível superior com formação em Gestão Pública ou Administração cedido de qualquer órgão da administração.
01 Coordenador Pedagógico	Coordenar as ações pedagógicas da unidade de formação; oferecer aos professores condições para que trabalhem, de maneira coletiva, as propostas curriculares; a articulação deve possibilitar a interdisciplinaridade e a adaptação de qualquer conteúdo à necessidade de formação, visando a conciliação e os melhores resultados para os alunos e o município	40h	Servidor público com formação em pedagogia ou biblioteconomia cedido do quadro de servidores da administração
02 Agentes Administrativos	Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração e logística; apoiar os professores e multiplicadores quando da execução de formações, atender aos servidores públicos, fornecendo e recebendo informações referentes aos cursos de formação disponíveis; organizar documentação e outras atividades relacionadas.	40h	Servidor público de nível técnico ou médio, será transferido da Secretaria de Administração

4.3 Avaliação dos Resultados

Ao término das formações e capacitações oferecidas, os servidores passarão por um processo de avaliação, que também avaliará os conteúdos apresentados e sua aplicação na função desenvolvida. Sugere-se implementar a auto avaliação como a avaliação e desempenho nas unidades administrativas que o servidor estiver ligado.

4.4 Resultados esperados

- Oportunizar ao servidor acesso a formação contínua de acordo com as necessidades da sua unidade de serviço.
- Integração das ações da gestão municipal e dos programas de dimensionamento das necessidades de pessoal contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, saúde, segurança, inclusão e integração dos servidores com novas ações que poderão ser implementadas a partir das formações.
- Minimiza vícios adquiridos ao longo da vida profissional.
- Minimizar a resistência as mudanças.
- Reduzir os conflitos internos e melhorar a qualidade do atendimento e dos serviços prestados.
- Desenvolver equipes de auto desempenho,

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto pretende-se com o presente projeto chamar a atenção da gestão pública municipal para a importância do processo contínuo de formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos de Maranguape, para que possam oferecer e realizar cada vez mais e melhor a missão de servir ao público com eficiência e utilizando-se de ferramentas modernas de gestão e acompanhamento, otimizando assim os recursos cada vez mais escassos, e com a presença cada vez mais forte dos municípios na condução das políticas desenvolvidas pelos governos federal e estaduais.

Poderão ser encontrados alguns entraves para o desenvolvimento do projeto que podem passar pela falta de interesse político administrativo da gestão municipal na implementação e financiamento mínimo do Núcleo de Formação e Desenvolvimento dos Servidores, falta de interesse e motivação dos próprios servidores públicas, dada a baixo auto estima, resistência a mudança e acomodação, o que leva a prestação de serviços públicos de baixa qualidade.

Importante ressaltar com base na fundamentação teórica, que o investimento na formação e capacitação dos servidores públicos, é uma prática que vem crescendo em todas as esferas dos governos e contribuindo para o desenvolvimento e melhoria dos serviços públicos, promovendo mudanças de atitude na forma de gerir, propiciando mais envolvimento dos servidores na implementação de novas formas de governar, conhecimento técnico e novas habilidades em ambientes competitivos e que contam cada vez com a participação da população que demanda por um serviço público presente e de qualidade nas comunidades.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BERQUÓ, URBANO C. Qual é o papel de uma escola nacional de Administração? Considerações à margem de um projeto governamental francês. **Revista do Serviço Público**, v. 3, n. 2, ago/1938.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 25 set. 2018.

_____. **Decreto Nº 93.277, de 19 de setembro de 1986**. Institui a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM, e dá outras providências. 1986. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm>. Acesso em: 25 set. 2018.

_____. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 25 set. 2018.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Maranguape**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/maranguape/panorama>>. Acesso em: 2 out. 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). **Perfil Municipal de Maranguape 2017**. Fortaleza: IPECE, 2018. Disponível em: www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2018/09/Maranguape_2017.pdf. Acesso em: 25 set. 2018.

JESUS, Anderson Macedo de; MOURÃO, Luciana. Conhecimento organizacional em escolas de governo: um estudo comparado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n.4, p. 939-968, jul./ago. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/71119/5670>>. Acesso em: 3 out. 2018.

O QUE É O NEPE? Disponível em:
<<http://jararaca.ufsm.br/websites/ephusm/341088f137ffc5f4f6e4e80b5ce12b6c.htm>>.
Acesso em: 3 out. 2018.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MARANGUAPE. **Lei Municipal nº 1.412, de 30 de junho de 1998.** Altera e consolida termos da Lei Municipal nº 681/74, que dispõe sobre o estatuto dos servidores públicos do município de Maranguape e dá outras providências. Maranguape (CE), 1998.

_____. **Lei Municipal nº 1.657, de 11 de abril de 2002.** Cria a Escola de Formação em Administração Municipal – EFAM, dispõe sobre suas finalidades e competências e dá outras providências. Maranguape (CE), 2002.

_____. **Lei Orgânica do Município de Maranguape.** Maranguape, Diário Oficial do Município, n.5. (Edição Suplementar), Agosto/2006.