REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

SABERES QUE GOVERNAM: PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA GESTÃO DE DESPESAS PÚBLICAS EM MARINGÁ

KNOWLEDGE THAT GOVERNS: A PROPOSAL FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN PUBLIC EXPENDITURE MANAGEMENT IN MARINGÁ

CONOCIMIENTO QUE GOBERNA: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO PROFESIONAL EN LA GESTIÓN DEL GASTO PÚBLICO EN MARINGÁ

Roberto Rivelino Martins Ribeiro
Doutor, Universidade Estadual de Maringá, Brasil
E-mail: rivamga@hotmail.com

Ana Paula Avanci Lugli Matara
Mestre, Universidade Estadual de Maringá, Brasil
E-mail: anapaulamatara88@gmail.com

Juliane Andressa Pavão
Universidade Estadual do Paraná, Brasil
E-mail: julianepavao@hotmail.com

Iasmini Magnes Turci Borges
Mestre, Universidade Estadual de Maringá, Brasil
E-mail: iasminiborges@gmail.com

Kerla Mattiello
Doutora, Universidade Estadual de Maringá, Brasil
E-mail: m_kerla@yahoo.com.br

Resumo

A qualificação profissional dos servidores tem sido apontada como um diferencial para a eficiência da gestão pública. Contudo, diagnósticos no Município de Maringá revelaram lacunas significativas nas ações formativas voltadas à execução orçamentária e financeira (Matara, 2025). O presente estudo objetivou propor um plano de capacitação estruturado para servidores que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública da Prefeitura de Maringá, visando fortalecer a governança e o desempenho institucional. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório de abordagem qualitativa e natureza aplicada. Os procedimentos incluíram análise documental, aplicação de questionários e entrevistas submetidas à análise de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

conteúdo, culminando na elaboração de um modelo teórico-prático fundamentado na gestão por competências e na aprendizagem organizacional. Os resultados evidenciaram a necessidade de uma abordagem sistêmica, estruturando o plano em quatro eixos: técnico, gerencial, comportamental e tecnológico. O plano proposto organiza-se de forma modular e trienal, priorizando metodologias ativas, como oficinas práticas, que foram preferidas por 46% dos participantes. Conclui-se que a institucionalização de uma política permanente de capacitação, aliada a uma estrutura de governança compartilhada e indicadores de desempenho, contribui para mitigar riscos de irregularidades fiscais e consolidar uma gestão pública ética, transparente e orientada a resultados. Dessa forma, o estudo oferece subsídios teóricos e práticos à administração pública ao demonstrar que um modelo de capacitação fundamentado na gestão por competências potencializa a eficiência da execução orçamentária.

Palavras-chave: Capacitação de Servidores; Execução da Despesa Pública; Governança Pública; Gestão por Competências.

Abstract

The professional qualification of public servants has been identified as a key factor in the efficiency of public management. However, diagnoses in the Municipality of Maringá revealed significant gaps in training actions aimed at budgetary and financial execution (Matara, 2025). This study aimed to propose a structured training plan for public servants who work directly or indirectly in the execution of public expenditure at the Municipality of Maringá, aiming to strengthen governance and institutional performance. Methodologically, the research is characterized as an exploratory case study with a qualitative approach and applied nature. The procedures included document analysis, application of questionnaires and interviews submitted to content analysis, culminating in the elaboration of a theoretical-practical model based on competency-based management and organizational learning. The results highlighted the need for a systemic approach, structuring the plan into four axes: technical, managerial, behavioral, and technological. The proposed plan is organized in a modular and three-year format, prioritizing active methodologies, such as practical workshops, which were preferred by 46% of the participants. It is concluded that the institutionalization of a permanent training policy, coupled with a shared governance structure and performance indicators, contributes to mitigating the risks of fiscal irregularities and consolidating ethical, transparent, and results-oriented public management. Thus, the study offers theoretical and practical support to public administration by demonstrating that a training model based on competency-based management enhances the efficiency of budget execution.

Keywords: Employee Training; Public Expenditure Execution; Public Governance; Competency-Based Management.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

Resumen

La cualificación profesional de los servidores públicos se ha identificado como un factor clave para la eficiencia de la gestión pública. Sin embargo, los diagnósticos realizados en el Municipio de Maringá revelaron importantes deficiencias en las acciones de capacitación orientadas a la ejecución presupuestaria y financiera (Matara, 2025). Este estudio tuvo como objetivo proponer un plan de capacitación estructurado para los servidores públicos que trabajan directa o indirectamente en la ejecución del gasto público en el Municipio de Maringá, con el fin de fortalecer la gobernanza y el desempeño institucional. Metodológicamente, la investigación se caracteriza por ser un estudio de caso exploratorio con un enfoque cualitativo y de naturaleza aplicada. Los procedimientos incluyeron análisis de documentos, aplicación de cuestionarios y entrevistas sometidas a análisis de contenido, culminando en la elaboración de un modelo teórico-práctico basado en la gestión por competencias y el aprendizaje organizacional. Los resultados destacaron la necesidad de un enfoque sistémico, estructurando el plan en cuatro ejes: técnico, gerencial, conductual y tecnológico. El plan propuesto está organizado en un formato modular y trienal, priorizando metodologías activas, como los talleres prácticos, que fueron preferidos por el 46% de los participantes. Se concluye que la institucionalización de una política de capacitación permanente, junto con una estructura de gobernanza compartida e indicadores de desempeño, contribuye a mitigar los riesgos de irregularidades fiscales y a consolidar una gestión pública ética, transparente y orientada a resultados. Por lo tanto, el estudio ofrece apoyo teórico y práctico a la administración pública al demostrar que un modelo de capacitación basado en la gestión por competencias mejora la eficiencia de la ejecución presupuestaria.

Palabras clave: Capacitación de empleados; Ejecución del gasto público; Gobernanza pública; Gestión por competencias.

1. Introdução

A qualificação profissional dos servidores públicos é um dos aspectos basilares para a efetividade das políticas públicas e a eficiência na gestão dos recursos públicos. Contudo, a formação e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos ainda constituem desafios estruturais na administração pública municipal. Em muitos municípios brasileiros, as iniciativas de capacitação são episódicas, desarticuladas das necessidades organizacionais e limitadas por restrições orçamentárias e institucionais (Paludo; Oliveira, 2024).

No caso do Município de Maringá, o diagnóstico apresentado por Matara (2025) revelou lacunas significativas nas ações de capacitação existentes,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

especialmente no que se refere à execução orçamentária e financeira, área em que o conhecimento técnico é indispensável para assegurar o cumprimento das normas legais e a eficiência administrativa.

Diante desse cenário, surge a necessidade de planejar e implementar um modelo estruturado de capacitação contínua, com foco na execução da despesa pública, que considere as especificidades das funções desempenhadas pelos servidores e as demandas reais da gestão municipal (Matara, 2025).

A problemática que orienta a pesquisa parte do seguinte questionamento: como desenvolver um plano de capacitação para os servidores públicos que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública no Município de Maringá, de modo a aprimorar a eficiência e a governança na gestão orçamentária municipal? Para responder a essa questão, o estudo baseia-se na premissa de que a capacitação permanente dos servidores é condição essencial para o aprimoramento da governança pública e para a promoção de uma administração orientada por resultados (Matias-Pereira, 2012; Brasil, 2021). Conforme ressaltam Fleury e Fleury (2001), a capacitação deve ser entendida como processo contínuo de desenvolvimento de competências, integrando conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis à realidade institucional. Assim, o presente estudo tem como objetivo propor um plano de capacitação voltado aos servidores que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública no Município de Maringá, buscando fortalecer a competência técnica e gerencial da administração municipal.

Nesse sentido, o plano proposto busca alinhar o desenvolvimento técnico dos servidores com os eixos estratégicos de governança e controle orçamentário, favorecendo um ciclo de aprendizagem organizacional contínuo e colaborativo, conforme defendido por Moreno, Angnes e Lima (2021). A proposta contribui, ainda, para consolidar uma cultura institucional de valorização do conhecimento e da inovação, conforme as diretrizes estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) sobre a governança no setor público.

A relevância da pesquisa decorre de dois aspectos principais. Em primeiro lugar, trata-se de uma contribuição prática, ao oferecer um modelo de plano de capacitação adaptado à realidade da administração pública municipal, com base

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

em diagnóstico empírico e na participação dos próprios servidores. Em segundo lugar, apresenta contribuição teórica e metodológica, ao preencher uma lacuna na literatura nacional sobre políticas de capacitação em âmbito local, uma vez que a maior parte dos estudos se concentra nas esferas federal e estadual (Paludo; Oliveira, 2024; Conti; Nascimento; Moutinho, 2022). Além disso, há escassez de pesquisas empíricas que articulem diretamente o processo de capacitação com a execução da despesa pública, aspecto central para a eficiência e a integridade fiscal dos municípios. Assim, este trabalho propõe-se a avançar na compreensão das relações entre formação técnica, desempenho orçamentário e governança, contribuindo para o aperfeiçoamento das práticas administrativas e para a institucionalização de políticas de desenvolvimento de pessoas no serviço público.

Por fim, espera-se que os resultados deste estudo sirvam de subsídio para a formulação de políticas públicas de capacitação em outros municípios, fomentando a criação de redes de aprendizado interinstitucional. Essa integração visa fortalecer o papel das escolas de governo e estimular a adoção de modelos de capacitação permanentes, mensuráveis e vinculados à gestão orçamentária. Dessa forma, o plano de capacitação proposto para o Município de Maringá pretende não apenas aprimorar o desempenho dos servidores, mas também contribuir para a consolidação de uma gestão pública eficiente, ética e comprometida com a boa governança e o uso responsável dos recursos públicos.

2. Revisão da Literatura

2.1 O Planejamento Orçamentário na Gestão Pública

O orçamento público constitui o principal instrumento de planejamento, execução e controle financeiro do Estado brasileiro. Sua estrutura e funcionamento estão amparados pela Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 165, estabelece a obrigatoriedade de integração entre o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Esses instrumentos formam o sistema de planejamento fiscal e administrativo, que orienta o uso racional dos recursos públicos segundo as metas governamentais (Brasil, 1988; Brasil, 1964).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

Conforme destaca Santos (2012), o orçamento público é mais do que um documento contábil, trata-se de uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de traduzir as intenções políticas do governo em ações concretas de investimento e custeio. Nesse contexto, a competência técnica dos servidores públicos responsáveis pela execução da despesa torna-se fator determinante para a efetividade da administração municipal. Giacomoni (2017) argumenta que o orçamento público deve ser compreendido como um instrumento político, econômico e social, refletindo as escolhas coletivas da sociedade. Dessa forma, a execução orçamentária, que compreende as etapas de empenho, liquidação e pagamento, requer não apenas o cumprimento formal das normas legais, mas também a compreensão crítica dos objetivos públicos e dos impactos das decisões financeiras.

O Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP, 2024) reforça que a execução da despesa deve observar os princípios de legalidade, economicidade e transparência, estabelecendo regras claras para o registro e acompanhamento das operações. Contudo, a eficácia desse processo depende diretamente da qualificação dos agentes públicos, de modo que a ausência de capacitação técnica pode gerar erros de execução, retrabalhos e irregularidades fiscais (Rezende, 2019).

Depreende-se que, embora existam parâmetros legais voltados à formação continuada, os mecanismos municipais vigentes nem sempre apresentam estrutura suficiente para suprir as demandas da realidade administrativa. Nesse cenário, a adoção de boas práticas de governança exige tanto o comprometimento dos agentes envolvidos quanto uma qualificação profissional que assegure a gestão eficiente dos recursos e a efetividade das políticas públicas em benefício do cidadão (Vieira; Barreto, 2019; Moreno; Angnes; Lima, 2021).

Nesse cenário, o desenvolvimento de planos de capacitação específicos para os servidores envolvidos na execução da despesa pública representa uma estratégia para garantir a conformidade dos atos administrativos e otimizar a aplicação dos recursos públicos. Tais planos permitem alinhar o conhecimento técnico à legislação vigente, fortalecendo a governança financeira e o desempenho

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

institucional. Logo, compete ao ente público, institucionalizar mecanismos que possibilite que os funcionários atualizem suas competências de forma continuada, para poderem participar efetivamente das atividades organizacionais, sendo necessário a realização de programas de treinamento e desenvolvimento, visando a reciclagem e o aperfeiçoamento constante de suas habilidades (Kaplan; Norton, 1997).

Assim, para tentar equilibrar as diferenças do setor público, a gestão de pessoas deve buscar meios de desenvolver um contingente de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização, por meio de condições organizacionais que propiciem a satisfação dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais (Silva; Bispo; Ayres, 2019). A gestão de pessoas deve promover a articulação entre as atividades a serem realizadas e as pessoas capacitadas para executá-las (Lunkes; Schnorrenberger, 2009).

2.2 Governança, Competências e Educação Continuada

O conceito de governança pública tem ganhado relevância no Brasil a partir das diretrizes do TCU, que define governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados para a avaliação, direcionamento e monitoramento da atuação estatal (Brasil, 2020). Esses três eixos formam a base para uma administração pública eficiente, ética e responsável. Bravo (2015) e Matias-Pereira (2012) ressaltam que a boa governança depende da liderança ética e da integridade institucional, elementos que devem ser incorporados às práticas de capacitação e desenvolvimento de pessoal. Um corpo técnico qualificado, dotado de senso ético e capacidade de tomada de decisão estratégica, é condição indispensável para o alcance dos resultados esperados pela sociedade.

Nesse sentido, o manual *Dez Passos para a Boa Governança* (Brasil, 2021) recomenda ações voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança, gestão de riscos, monitoramento de resultados e transparência, aspectos que precisam ser integrados aos planos de capacitação no setor público. Essas diretrizes sustentam o princípio de *accountability*, ou seja, a obrigação de prestar contas e responder pelos resultados alcançados (Peters, 2013). Para Matias-Pereira (2012), a governança pública se fortalece quando há correspondência entre

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

planejamento estratégico, capacitação e avaliação institucional. Portanto, **a** formação continuada dos servidores é um pilar da sustentabilidade institucional, pois garante a continuidade das políticas públicas, reduz a dependência de mudanças de gestão e assegura o uso eficiente dos recursos.

Dessa forma, o fortalecimento da governança em Maringá requer a implementação de mecanismos estruturados de formação técnica e gerencial, integrando as dimensões de ética, transparência e controle interno às práticas cotidianas dos servidores. Para isso, há que se ter um olhar específico para o setor da execução da despesa pública, a qual é uma atividade complexa e multidisciplinar que demanda domínio técnico sobre contabilidade, finanças públicas, direito administrativo e gestão orçamentária. Assim, a educação corporativa e continuada torna-se o caminho para assegurar a eficiência e a adaptabilidade do setor público às constantes mudanças normativas e tecnológicas (Moreno; Angnes; Lima, 2021).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a gestão por competências integra três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude que, quando desenvolvidas conjuntamente, favorecem a transformação das organizações. No contexto da administração pública, o desenvolvimento de competências deve estar diretamente associado à melhoria do desempenho institucional e da entrega de serviços públicos de qualidade. Chiavenato (2014) complementa essa perspectiva ao afirmar que a aprendizagem organizacional é elemento-chave para o controle e a inovação. Para o autor, organizações que aprendem são capazes de detectar falhas e transformá-las em oportunidades de aprimoramento, estabelecendo um ciclo virtuoso entre capacitação e eficiência.

O plano de capacitação proposto por Matara (2025) adota exatamente essa abordagem, integrando teoria e prática em módulos temáticos baseados em diagnósticos empíricos das necessidades dos servidores. Essa metodologia permite alinhar os conteúdos à realidade operacional do município, promovendo aprendizado aplicável, mensurável e orientado a resultados. Ao privilegiar a educação continuada, o modelo contribui para a formação de uma cultura organizacional de aprendizagem permanente, aspecto fundamental para a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

sustentabilidade das políticas públicas e para o fortalecimento da governança municipal.

2.3 Estudos Prévios sobre Planos de Capacitação na Administração Pública

Estudos nacionais têm enfatizado a relevância da capacitação de servidores como instrumento de desenvolvimento institucional e de aprimoramento da gestão pública. Dentre tais estudos, Souza (2019) analisou o impacto da formação continuada em municípios de médio porte, concluindo que planos de capacitação baseados em diagnósticos empíricos resultam em maior eficiência e comprometimento dos servidores.

Paludo e Oliveira (2024) identificaram que a ausência de integração entre a gestão de pessoas e o planejamento estratégico é uma das principais barreiras para a efetividade das políticas de capacitação em administrações locais. Já Ribeiro et al. (2023) demonstraram que a implementação de planos de capacitação permanentes, articulados a indicadores de desempenho, geram melhorias significativas na execução orçamentária e na conformidade das despesas.

Além disso, estudos conduzidos pelo TCU (2020) reforçam que os investimentos em capacitação estão diretamente relacionados à redução de falhas operacionais e aumento da transparência fiscal. Tais achados empíricos confirmam que a capacitação contínua é não apenas uma exigência administrativa, mas uma condição necessária para a sustentabilidade financeira e a legitimidade das instituições públicas.

Tais trabalhos fornecem o aporte teórico necessário a esta pesquisa, que avança ao propor um plano de capacitação específico para a execução da despesa pública no Município de Maringá. Fundamentada em um diagnóstico real e metodologia participativa, a proposta contribui para o fortalecimento da governança e a consolidação da gestão por competências no setor público local.

3. Metodologia

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa e aplicada, configurando-se como um estudo de caso exploratório voltado ao desenvolvimento de um plano de capacitação para os servidores públicos municipais de Maringá que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é o método mais adequado quando o pesquisador busca compreender fenômenos inseridos em contextos organizacionais reais, especialmente quando há interesse em integrar a análise empírica à proposição de soluções práticas. Essa característica torna o estudo de caso apropriado ao campo da administração pública, por possibilitar uma abordagem sistêmica de problemas institucionais e a formulação de intervenções aplicáveis (Creswell, 2014).

A natureza aplicada da pesquisa decorre de seu propósito de gerar soluções concretas para um problema de gestão pública, traduzido na necessidade de aprimorar as práticas formativas e o desempenho técnico dos servidores envolvidos na execução da despesa municipal. Conforme Gil (2022), as pesquisas aplicadas visam a utilização imediata de seus resultados, transformando o conhecimento produzido em ações capazes de modificar a realidade organizacional. O estudo foi conduzido a partir da análise das demandas de capacitação identificadas na fase diagnóstica e da formulação de um modelo de plano formativo, estruturado conforme os princípios da governança pública, da transparência e do desenvolvimento de competências.

3.1 Abordagem, Amostragem e Delineamento da Pesquisa

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar a interpretação de significados, percepções e práticas institucionais, permitindo compreender o fenômeno em sua totalidade e profundidade (Minayo, 2012). A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2014), é especialmente útil em estudos de políticas públicas, uma vez que valoriza a perspectiva dos participantes e o contexto onde as práticas ocorrem. O delineamento exploratório justifica-se pela escassez de estudos sobre planos de capacitação específicos para a execução da despesa pública em nível municipal, o que exige uma abordagem aberta e flexível para a identificação de categorias analíticas emergentes. Essa estratégia permitiu explorar as causas das

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

lacunas de capacitação e propor soluções coerentes com a realidade institucional do Município de Maringá.

Os participantes da pesquisa se restringiram aos funcionários do setor de execução orçamentária e da Escola de Governo, que é o objeto deste estudo. Destaca-se, que anteriormente, foi realizado uma outra pesquisa diagnóstica, a partir de entrevista e questionário semiestruturado, que teve 53 respondentes, de um universo de 142 pessoas, sendo 122 efetivos, 8 estagiários e 12 comissionados, que atuam no setor de execução orçamentária e na da Escola de Governo, que culminou em um primeiro artigo diagnóstico. Se procedeu, incialmente um teste de aplicação para assegurar a eficácia dos instrumentos com 10 servidores municipais. Não se estabeleceu critérios de definição de amostra, já que todos os funcionários do setor de execução orçamentária e da Escola de Governo foram convidados livremente a participar, ou seja, a população, via canais institucionais. Logo não houve exclusões ou limitações impostas. Admite-se possível viés de resposta, dada a liberdade concedida aos respondentes ou interesses pessoais; contudo, na análise geral, não se identificou haver distorções nas respostas.

Os procedimentos metodológicos foram estruturados em três etapas principais, conforme detalhado a seguir.

a) Análise Documental

A primeira etapa consistiu na análise documental de leis, decretos, portarias e planos municipais referentes à qualificação dos servidores públicos e ao funcionamento da Escola de Governo de Maringá. As análises, tiveram como finalidade compreender o arcabouço normativo que regula as ações de capacitação no município e identificar lacunas entre o previsto e o executado. Segundo Cellard (2012), a análise documental é um método eficaz para a investigação qualitativa, pois permite reconstruir o contexto institucional e identificar a coerência entre o discurso formal e a prática administrativa. Foram examinados documentos como o Plano de Capacitação Permanente da Prefeitura, a Lei Orgânica Municipal**, o** Regimento Interno da Escola de Governo e relatórios anuais de execução orçamentária.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

b) Sistematização dos Dados Empíricos

A segunda etapa envolveu a sistematização e interpretação dos dados empíricos obtidos a partir de questionários e entrevistas aplicados aos servidores que atuam na execução orçamentária municipal. As respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, conforme o método proposto por Bardin (2016), que permite organizar os dados em categorias e identificar padrões de sentido.

Os dados quantitativos referentes a perfil profissional, escolaridade, tempo de carreira e frequência em cursos de capacitação foram tratados por meio de estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar a amostra e apoiar a análise qualitativa. Segundo Gil (2022), essa combinação de técnicas permite uma visão mais abrangente do fenômeno, associando a profundidade interpretativa à objetividade das medidas.

c) Elaboração do Plano de Capacitação

A terceira etapa envolveu a elaboração do modelo teórico-prático de plano de capacitação, composto por eixos temáticos, metas, metodologias e instrumentos de avaliação. O modelo foi desenvolvido segundo os princípios da educação continuada e da gestão por competências, alinhados às diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e às recomendações do Tribunal de Contas da União (Brasil, 2021).

O referencial teórico adotado para a construção do plano baseou-se na metodologia de competências de Fleury e Fleury (2001), segundo a qual o desenvolvimento profissional deve integrar saberes, habilidades e atitudes orientados à execução eficaz das políticas públicas. Essa perspectiva foi complementada pelos pressupostos da aprendizagem organizacional (Chiavenato, 2014), que enfatizam o papel do servidor como agente ativo no processo de transformação institucional.

O plano proposto foi estruturado em quatro eixos formativos: técnico, gerencial, comportamental e tecnológico, visando à formação integral do servidor público. A elaboração dos conteúdos e estratégias foi validada em reunião técnica com gestores e representantes da Escola de Governo e da Secretaria de Fazenda,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

garantindo a aderência da proposta às necessidades reais da administração municipal.

3.2 Recorte Temporal e Contexto Institucional

O recorte temporal da pesquisa compreendeu o período de 2024 a 2025, abrangendo o ciclo de coleta, análise e formulação do plano. A escolha do Município de Maringá deve-se à sua representatividade regional e à estrutura consolidada de gestão pública, que conta com um sistema orçamentário informatizado e uma Escola de Governo formalmente instituída. Esse contexto possibilitou a observação de um ambiente propício à implementação de práticas inovadoras de capacitação, além de permitir a coleta de dados primários junto a servidores e gestores diretamente envolvidos na execução orçamentária. O ambiente institucional foi analisado segundo os princípios da governança pública, destacando-se as dimensões de liderança, estratégia e controle (Brasil, 2020).

Por fim, a pesquisa adotou um enfoque participativo e propositivo, estimulando o envolvimento dos servidores na construção das soluções. Essa abordagem, segundo Thiollent (2011), é característica da pesquisa-ação, na qual o pesquisador atua em interação direta com os atores institucionais, promovendo um processo de aprendizado mútuo e de validação prática dos resultados. Ressalta-se, que neste estudo, o pesquisador não promoveu interação com os respondentes, agindo apenas na elaboração dos questionários e entrevista, logo, se fez uso parcial do conceito desta abordagem. As propostas formuladas foram validadas por meio de reuniões técnicas e feedback de especialistas, assegurando que o produto final, o plano de capacitação, refletisse as necessidades efetivas do município e pudesse ser implementado de forma sustentável. Assim, o percurso metodológico adotado resultou na formulação de um plano de capacitação baseado em evidências, concebido para promover o aperfeiçoamento contínuo dos servidores e fortalecer os princípios de governança, eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos.

4. Resultados e Discussão

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

Esta seção apresenta a articulação entre o diagnóstico das necessidades de capacitação dos servidores da Prefeitura de Maringá e o plano de formação proposto, enfatizando **como** e **por que** a estrutura do plano é consistente com as lacunas empíricas identificadas. São analisados, de forma integrada, os resultados do levantamento com os servidores, os conteúdos dos quadros sintetizadores e as escolhas metodológicas e de governança que orientam a implementação do plano.

4.1 Fundamentação da proposta de capacitação

Os resultados do diagnóstico realizado por Matara (2025) evidenciaram deficiências estruturais e operacionais no processo de capacitação dos servidores municipais, especialmente daqueles que atuam na execução da despesa pública. Em síntese, constatou-se que a oferta formativa é pontual, pouco articulada por áreas de competência e desvinculada das demandas específicas da execução orçamentária. Essas constatações são reforçadas pelo Quadro 1, que explicita lacunas em cinco dimensões de atuação: planejamento orçamentário, execução orçamentária, controle interno, gestão de pessoas e tecnologia e sistemas.

Quadro 1: Diagnóstico das Necessidades de Capacitação na Execução da Despesa Pública

Dimensão de Atuação	**Principais Lacunas Identificadas**	**Implicações Práticas**
Planejamento Orçamentário	Dificuldade de articulação entre PPA, LDO e LOA	Erros na previsão de despesas e ineficiência na execução
Execução Orçamentária	Desconhecimento dos estágios da despesa (empenho, liquidação, pagamento)	Retrabalho e risco de irregularidades
Controle Interno	Falta de capacitação em auditoria e controle de gastos	Baixa efetividade nas prestações de contas
Gestão de Pessoas	Ausência de integração entre capacitação e avaliação de desempenho	Reduzida valorização do aprendizado institucional
Tecnologia e Sistemas	Uso limitado dos sistemas de gestão orçamentária	Falhas de registro e lentidão operacional

Fonte: A pesquisa (2025)

Do ponto de vista analítico, o Quadro 1 mostra que as lacunas não se distribuem de modo difuso, mas se concentram em etapas críticas do ciclo da despesa e em funções de suporte que condicionam a qualidade da gestão fiscal. A

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

dificuldade de articulação entre PPA, LDO e LOA, o desconhecimento dos estágios da despesa, a frágil capacitação em auditoria e controle, a ausência de integração entre capacitação e avaliação de desempenho e o uso limitado de sistemas evidenciam um desalinhamento entre os requisitos legais e operacionais da execução orçamentária e o repertório formativo disponível aos servidores.

Com base nessas evidências, o plano de capacitação foi concebido como resposta estruturada às lacunas empíricas identificadas, organizando conteúdos e estratégias pedagógicas de forma diretamente vinculada às necessidades expressas pelos participantes da pesquisa. A proposta privilegia uma abordagem sistêmica, na qual a formação técnica em orçamento e finanças se articula a competências gerenciais, comportamentais e tecnológicas, de modo a fortalecer a capacidade institucional de planejar, executar, controlar e prestar contas da despesa pública.

4.2 Estrutura do plano de capacitação

A partir da síntese do diagnóstico e da análise documental da legislação municipal, foi elaborado o Plano de Capacitação para Servidores da Execução da Despesa Pública, estruturado em quatro eixos formativos: técnico, gerencial, comportamental e tecnológico. O Quadro 2 apresenta essa estrutura, relacionando cada eixo a conteúdos programáticos, metodologias de ensino e resultados esperados.

A lógica de composição dos eixos decorre diretamente das lacunas descritas no Quadro 1. O eixo de Execução da Despesa Pública concentra conteúdos ligados aos estágios da despesa, à Lei de Responsabilidade Fiscal, ao MCASP e à Lei 4.320/64, respondendo às dificuldades na aplicação correta das normas e nos registros contábeis. O eixo de Planejamento e Controle aborda a integração entre PPA, LDO e LOA, bem como o uso de indicadores e metas fiscais, em consonância com os problemas detectados na articulação entre planejamento e execução. O eixo de Contabilidade Aplicada foca na acurácia dos registros patrimoniais e na tempestividade da prestação de contas. Os eixos de Governança e Ética e de Inovação e Tecnologia tratam, respectivamente, da cultura de integridade,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

transparência e controle interno, e do uso de sistemas informatizados e ferramentas tecnológicas para a modernização dos processos.

A síntese do modelo proposto encontra-se apresentada no Quadro 2 – Estrutura do Plano de Capacitação, que organiza os eixos, conteúdos e resultados esperados.

Quadro 2: Estrutura do Plano de Capacitação para Servidores da Execução da Despesa Pública

Eixo Temático	**Conteúdos Programáticos**	**Metodologia**	**Resultados Esperados**
Execução da Despesa Pública	Estágios da despesa, princípios da LRF, MCASP e Lei 4.320/64	Oficinas presenciais e simulações práticas	Redução de erros e retrabalhos em processos orçamentários
Planejamento e Controle	Integração entre PPA, LDO e LOA; indicadores e metas fiscais	Estudos de caso e análise situacional	Melhor alinhamento entre planejamento e execução
Contabilidade Aplicada	Patrimônio público, conciliação e prestação de contas	Curso modular com exercícios práticos	Aumento da acurácia contábil e tempestividade das informações
Governança e Ética	Transparência, *accountability* e controle interno	*Workshops* e rodas de diálogo	Fortalecimento da cultura institucional e da integridade
Inovação e Tecnologia	Sistemas de execução orçamentária (SIAF, sistemas locais)	Treinamentos interativos e tutoria online	Modernização dos processos e automação de rotinas

Fonte: A pesquisa (2025)

O Quadro 2 evidencia que a metodologia proposta é híbrida e participativa, combinando aulas presenciais, oficinas, estudos de caso e uso de tecnologias educacionais. Tal formato busca garantir que o aprendizado seja prático e aplicado, favorecendo a internalização do conhecimento e o compartilhamento de experiências entre os servidores. Após a estruturação dos eixos, o plano propõe um cronograma de execução plurianual, que permite a continuidade das ações formativas. O Quadro 3 – Cronograma de Implementação do Plano de Capacitação Trienal, ilustra as fases e módulos de execução:

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

Quadro 3: Cronograma de Capacitação Trienal

Fases	Conteúdos Programáticos
Módulo 1	Introdução ao orçamento público e ao processo orçamentário
Módulo 2	Instrumentos de planejamento público
Módulo 3	Execução orçamentária e controle da despesa pública
Módulo 4	Práticas sobre execução do orçamento público
Módulo 5	Prestação de contas e transparência

Fonte: A pesquisa (2025)

A proposição em módulos, organiza o sequenciamento dos tópicos, sendo que, o módulo 1, estabelece a base conceitual necessária à compreensão do orçamento enquanto instrumento de planejamento governamental e de execução das políticas públicas. O estudo dos princípios orçamentários, do ciclo orçamentário e dos tipos de orçamento é fundamental para compreender a necessidade de cumprimento dos prazos legais e a observância de normas de programação financeira. O Quadro 4 – Cronograma de Implementação do Plano Trienal, organiza as fases idealizadas para a proposta:

Quadro 4: Cronograma de Implementação Trienal

Fases	Conteúdos Programáticos
Ano 1	Diagnóstico detalhado das necessidades; cursos introdutórios de execução orçamentária e controle interno.
Ano 2	Ampliação das capacitações técnicas; implantação do módulo de inovação tecnológica; monitoramento dos resultados.
Ano 3	Consolidação do programa contínuo de capacitação e incorporação dos resultados à avaliação de desempenho funcional.

Fonte: A pesquisa (2025)

A análise do cronograma demonstra que a proposta privilegia a sequência lógica e cumulativa das formações, permitindo que os servidores avancem de conteúdos básicos a específicos. Além disso, a inserção da avaliação de desempenho ao final do ciclo assegura o monitoramento dos resultados e a sustentabilidade da política de capacitação.

Os Quadros 3 e 4 detalham a organização modular e trienal do plano. No primeiro ano, são privilegiados conteúdos introdutórios e o aprofundamento do diagnóstico; no segundo, há expansão das capacitações técnicas e inclusão de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

módulos de inovação tecnológica; no terceiro, enfatiza-se a consolidação do programa contínuo de capacitação e a incorporação dos resultados à avaliação de desempenho funcional. Esse arranjo temporal busca compatibilizar a intensidade das formações com a capacidade operacional da administração municipal, permitindo que o aprendizado ocorra de forma cumulativa e que os efeitos da capacitação sejam gradualmente internalizados nas rotinas de trabalho.

Em termos de coerência com o diagnóstico, a estrutura modular e trienal garante que as lacunas mapeadas não sejam tratadas de maneira fragmentada ou episódica, mas inseridas em um ciclo de formação continuada, no qual conteúdos básicos e avançados se articulam a práticas de monitoramento e avaliação.

4.3 Estratégias metodológicas e recursos didáticos

As estratégias metodológicas adotadas no plano foram definidas a partir da combinação entre as evidências empíricas e o referencial teórico sobre aprendizagem organizacional e gestão por competências. O Quadro 5 apresenta as preferências dos servidores quanto aos métodos de aprendizagem: oficinas práticas (46%), aulas expositivas dialogadas (27%), ensino híbrido (18%) e leitura dirigida/autoestudo (9%).

Quadro 5: Preferência por Métodos de Aprendizagem

Método	**Percentual de Preferência**
Oficinas práticas	46%
Aulas expositivas dialogadas	27%
Ensino híbrido (presencial + EAD)	18%
Leitura dirigida e autoestudo	9%

Fonte: A pesquisa (2025).

A predominância das oficinas práticas e do ensino híbrido indica que os servidores valorizam metodologias que permitam a aplicação imediata do conhecimento ao contexto de trabalho e o uso de tecnologias educacionais como suporte às atividades presenciais. Essa preferência converge com a complexidade da execução da despesa pública, que envolve interpretação de normas, tomada de decisão em situações ambíguas e operação de sistemas informatizados. Nesse

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

sentido, optou-se por uma abordagem pedagógica que combina situações-problema, estudos de caso, simulações de processos orçamentários e uso de plataformas digitais interativas, inspirada em modelos de educação corporativa no setor público.

Os recursos didáticos previstos incluem plataformas de ensino a distância, videoaulas, simuladores de rotinas de empenho, liquidação e pagamento, bem como materiais de apoio acessíveis na intranet municipal. Tais instrumentos foram selecionados não apenas por sua potencialidade tecnológica, mas por sua capacidade de transformar conhecimento tácito – muitas vezes concentrado em servidores experientes – em conhecimento explícito, sistematizado e compartilhado. Dessa forma, a metodologia escolhida reforça a coerência entre o diagnóstico de dependência de saberes prático-experienciais e a proposta de institucionalização desses saberes em processos formativos estruturados.

4.4 Monitoramento e avaliação do plano

A implementação do plano de capacitação está associada a um sistema de monitoramento e avaliação orientado por indicadores de desempenho, conforme síntese apresentada no Quadro 6. Foram definidos quatro grupos de indicadores: participação, eficiência, eficácia e satisfação.

Quadro 6: Indicadores de Avaliação do Plano de Capacitação

Indicador	Descrição	Periodicidade	Responsável
Participação	Quantidade de servidores por módulo	Trimestral	Escola de Governo
Eficiência	Redução de erros nos registros orçamentários	Semestral	Secretaria de Fazenda
Eficácia	Aplicação prática do conteúdo no trabalho	Anual	Coordenação do Programa
Satisfação	Avaliação dos participantes e feedback	Ao término de cada curso	Coordenação Pedagógica

Fonte: A pesquisa (2025)

Os indicadores de participação (número de servidores capacitados por módulo e por eixo temático) permitem acompanhar a abrangência do plano e identificar áreas com baixa adesão, o que é crucial em um contexto de assimetria

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

de oportunidades de formação entre setores. Os indicadores de eficiência (redução de erros e retrabalhos em registros orçamentários, tempo médio de execução de processos) dialogam diretamente com as lacunas apontadas no diagnóstico, possibilitando verificar se a capacitação contribui para corrigir falhas operacionais e aprimorar fluxos de trabalho.

Os indicadores de eficácia (grau de aplicação prática dos conteúdos no cotidiano de trabalho, aferido por meio de avaliações de desempenho e feedback das chefias) buscam captar se o aprendizado se converte em mudança de comportamento e melhoria das rotinas. Por fim, os indicadores de satisfação (avaliação dos participantes quanto à relevância, à metodologia e à aplicabilidade dos cursos) alimentam o processo de revisão contínua do plano, permitindo ajustes em conteúdos, formatos e carga horária.

A definição desses indicadores está alinhada às diretrizes de governança do TCU, que enfatizam a necessidade de vincular ações de capacitação a resultados mensuráveis e à melhoria da gestão. Ao incorporar parâmetros de participação, eficiência, eficácia e satisfação, o plano reforça a lógica de gestão por resultados, reduzindo o risco de que a capacitação seja percebida apenas como cumprimento formal de exigências legais, sem impacto real na qualidade da execução da despesa.

4.5 Síntese interpretativa dos resultados e condições de implementação

A análise integrada dos dados empíricos e do plano proposto permite afirmar que a estrutura de capacitação delineada é consistente com as lacunas mapeadas e com os condicionantes institucionais do Município de Maringá. Os resultados evidenciam lacunas recorrentes na articulação entre planejamento e execução orçamentária, na compreensão dos instrumentos de planejamento (PPA, LDO, LOA), nos estágios da despesa e no uso de sistemas de informação, bem como fragilidades na integração entre capacitação, avaliação de desempenho e controle interno. Tais achados, sintetizados nos quadros de diagnóstico e na organização dos eixos formativos, mostram que as insuficiências formativas se concentram em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

pontos nevrálgicos do ciclo da despesa, o que justifica a priorização desses temas no plano.

Do ponto de vista interpretativo, os dados sugerem que essas lacunas não decorrem apenas da ausência de cursos, mas de condicionantes estruturais, como uma cultura organizacional orientada ao cumprimento formal de prazos e rotinas, em detrimento de uma lógica de aprendizagem contínua e reflexão crítica sobre os processos de trabalho. A literatura sobre gestão de pessoas no setor público aponta ainda a influência de fatores como rotatividade de servidores, mobilidade interna e fragilidade dos mecanismos de carreira, que dificultam a consolidação de competências organizacionais e a valorização institucional da formação continuada. Nessa perspectiva, o plano proposto busca reposicionar a capacitação de um registro predominantemente burocrático para uma lógica estratégica de desenvolvimento institucional.

Outro aspecto relevante diz respeito à forte dependência de conhecimento tácito na execução da despesa. Em muitos casos, o funcionamento regular dos processos está condicionado à experiência de alguns servidores, sem que haja documentação sistemática das rotinas. Ao privilegiar oficinas práticas, estudos de caso e simulações de situações reais, o plano procura transformar esse conhecimento tácito em conhecimento compartilhado, reduzindo riscos de descontinuidade e de erros decorrentes da centralização de saberes em poucos indivíduos.

A governança do plano, sintetizada na definição de responsabilidades entre Secretaria de Recursos Humanos, Escola de Governo, Secretaria da Fazenda e Controladoria-Geral, constitui outro elemento que reforça a coerência entre diagnóstico e proposta. Ao distribuir funções de coordenação, supervisão e controle, cria-se um arranjo institucional que aumenta a probabilidade de implementação efetiva das ações formativas, evitando que o plano se converta em um documento meramente formal.

É importante, por fim, distinguir entre achados empíricos e proposições normativas. Do ponto de vista empírico, a pesquisa evidencia: (a) a percepção disseminada de insuficiência de capacitações específicas em execução da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

despesa; (b) a valorização de metodologias ativas e formatos mais aplicados; e (c) a ausência ou incipiência de mecanismos sistemáticos de monitoramento dos efeitos da capacitação. As proposições normativas – como o desenho trienal e modular, a estrutura de governança compartilhada e a adoção de indicadores de desempenho – extrapolam os dados estritamente coletados, sendo fundamentadas no referencial teórico de governança pública, gestão por competências e aprendizagem organizacional.

Essa distinção é central para compreender o alcance das inferências realizadas neste capítulo: o plano não é mera descrição do estado atual da capacitação em Maringá, mas uma intervenção fundamentada que busca responder, de forma coerente e contextualizada, às lacunas identificadas. As condições de implementação – apoio político, disponibilidade orçamentária, articulação entre as unidades envolvidas e manutenção do sistema de monitoramento – serão determinantes para que as potencialidades do plano se convertam, no futuro, em resultados observáveis na execução da despesa pública municipal.

5. Conclusão

O presente artigo teve como objetivo desenvolver um plano de capacitação voltado para os servidores públicos do Município de Maringá que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública, respondendo à questão central: como desenvolver um plano de capacitação eficaz e alinhado às necessidades da gestão municipal? Com base nos resultados do diagnóstico prévio e nas contribuições coletadas junto aos servidores, foi possível estruturar um plano modular, participativo e orientado por competências, organizado em quatro eixos principais – técnico, gerencial, comportamental e tecnológico, e articulado às demandas específicas da execução orçamentária.

Os achados empíricos evidenciaram lacunas significativas de capacitação em etapas críticas do ciclo da despesa, tais como a articulação entre PPA, LDO e LOA, o domínio dos estágios da despesa (empenho, liquidação e pagamento), o uso de sistemas informatizados e a integração entre capacitação e avaliação de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

desempenho. A partir dessas evidências, o plano proposto responde a três desafios centrais: (a) alinhar conteúdos formativos às necessidades reais da execução da despesa; (b) incorporar metodologias ativas de aprendizagem, como oficinas e simulações de processos reais, em consonância com as preferências manifestadas pelos servidores; e (c) fortalecer a relação entre capacitação, governança e controle interno na gestão dos recursos públicos.

Do ponto de vista das contribuições práticas, o estudo destaca-se por apresentar um modelo de plano de capacitação baseado em diagnóstico empírico, com definição de eixos formativos, conteúdos e indicadores de avaliação (participação, eficiência, eficácia e satisfação). A proposta inclui ainda uma estrutura de governança compartilhada, envolvendo as áreas de Recursos Humanos, Fazenda, Controle Interno e Escola de Governo, voltada à coordenação, supervisão e monitoramento das ações formativas. Em conjunto, esses elementos contribuem para consolidar a capacitação como política pública permanente, vinculada à execução da despesa e à melhoria da qualidade do gasto.

No plano teórico e metodológico, o estudo avança ao articular a literatura sobre planejamento orçamentário, governança pública e gestão por competências à realidade da administração municipal, campo ainda pouco explorado na produção acadêmica, mais concentrada nas esferas federal e estadual. Ao propor um plano de capacitação aplicado à execução da despesa em um município específico, o artigo contribui para o debate sobre como a formação continuada pode ser desenhada de forma situada, tomando o contexto institucional e as necessidades dos servidores como ponto de partida, em consonância com abordagens de pesquisa-ação e estudos de caso na administração pública.

5.1 Limitações do estudo e alcance das conclusões

As conclusões deste estudo devem ser compreendidas à luz de algumas limitações inerentes ao delineamento metodológico adotado. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de caso exploratório, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, centrado em um único município e em um recorte temporal específico (2024–2025). Assim, os resultados obtidos permitem aprofundar a compreensão da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

realidade institucional analisada e produzir proposições aplicadas ao contexto estudado, mas não autorizam generalizações estatísticas para outros entes federativos. O alcance das conclusões é, portanto, predominantemente analítico, orientado à noção de transferibilidade condicionada a contextos com características semelhantes.

Além disso, o contexto institucional de Maringá apresenta particularidades que influenciam diretamente a viabilidade e o desenho do plano de capacitação proposto. O município conta com sistema orçamentário informatizado, Escola de Governo formalmente instituída e estrutura de gestão pública relativamente consolidada, o que favorece a implementação de práticas inovadoras de capacitação e de governança. Em municípios com menor capacidade fiscal, porte populacional reduzido ou menor maturidade institucional, a adoção de um plano de natureza semelhante pode exigir adaptações significativas quanto à governança, à infraestrutura tecnológica e à disponibilidade de recursos humanos e financeiros. Qualquer tentativa de replicação deve, portanto, considerar variáveis contextuais como: capacidade de investimento em formação, estabilidade das equipes, grau de formalização dos processos e existência (ou não) de instâncias próprias de formação, como escolas de governo ou centros de capacitação.

No que se refere ao escopo empírico, a pesquisa concentrou-se nos servidores que atuam direta ou indiretamente na execução da despesa pública e nos atores vinculados à Escola de Governo e à Secretaria de Fazenda, não incorporando de forma sistemática a percepção de outros sujeitos relevantes, como gestores de alto escalão, representantes do controle externo e usuários dos serviços públicos. Essa delimitação foi necessária para conferir foco ao estudo e viabilizar a construção do plano, mas restringe a amplitude das análises sobre impactos organizacionais mais amplos. Ademais, o estudo não acompanhou longitudinalmente a implementação do plano de capacitação, de modo que as contribuições esperadas em termos de eficiência, transparência e governança permanecem, neste momento, como potenciais efeitos, e não como resultados empiricamente mensurados.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

Diante dessas limitações, as afirmações sobre o potencial de replicabilidade do plano em outros municípios devem ser entendidas com cautela. O plano elaborado para Maringá pode servir como referência conceitual e metodológica para administrações locais que buscam articular capacitação, execução da despesa e governança pública, desde que sejam avaliadas as condições específicas de cada realidade e realizadas as adaptações necessárias. As conclusões deste artigo restringem-se, portanto, ao escopo empírico observado e às condições institucionais do Município de Maringá, constituindo um ponto de partida para novas investigações e experiências em contextos distintos, e não um modelo universalmente aplicável em sua forma original.

5.2 Agenda para pesquisas futuras

Como desdobramento do estudo, propõem-se algumas linhas de investigação que podem aprofundar e testar as proposições aqui apresentadas. Em primeiro lugar, recomenda-se a avaliação longitudinal dos impactos do plano de capacitação na execução orçamentária do município, com acompanhamento de indicadores de eficiência, eficácia e conformidade ao longo de vários ciclos de gestão. Em segundo lugar, sugerem-se estudos comparativos entre diferentes modelos de escolas de governo municipais e estaduais, de modo a identificar boas práticas e desafios na institucionalização de políticas de desenvolvimento de servidores. Por fim, abre-se espaço para pesquisas sobre o uso de tecnologias digitais e inteligência artificial como ferramentas de apoio à formação e à gestão do conhecimento no setor público, especialmente na interface entre capacitação, sistemas de informação orçamentária e governança.

Em síntese, o plano de capacitação proposto configura-se como um instrumento estratégico para o aprimoramento da gestão da despesa pública em Maringá, ao alinhar o desenvolvimento técnico e comportamental dos servidores às demandas institucionais e aos princípios de governança, eficiência e transparência. Entretanto, seus efeitos e sua eventual replicação dependem de condições contextuais específicas e de um compromisso continuado da administração municipal com a institucionalização da capacitação como política pública. Nessa

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

perspectiva, o estudo não pretende oferecer um modelo universal, mas contribuir para o debate sobre caminhos possíveis para qualificar a execução da despesa e fortalecer a governança pública no âmbito local.

Referências

AGUIAR, A. C.; ALBUQUERQUE, F. C.; MEDEIROS, A. C. **Controle interno e gestão pública**: fundamentos e práticas. Brasília: ENAP, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Dez passos para a boa governança pública**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal**. Diário Oficial da União, Brasília, 5 maio 2000.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal**. Diário Oficial da União, Brasília, 23 mar. 1964.

BRASIL. **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público – MCASP**. 10. ed. Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2024.

BRASIL. **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2021.

BRAVO, J. S. **Governança pública e integridade institucional**: fundamentos e desafios. São Paulo: Atlas, 2015.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295–316.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CONTI, M. A.; MOUTINHO, K. S.; NASCIMENTO, L. C. **Responsabilidade fiscal e controle da execução orçamentária no setor público**. São Paulo: Atlas, 2022.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183–196, 2001.

GIACOMONI, J. **Orçamento público**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação:** *balanced scorecard*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria:** na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

MARINGÁ. Lei nº 11.637, de 2023. **Institui o Sistema Integrado de Contabilidade do Município de Maringá**. Maringá: Prefeitura Municipal, 2023.

MATARA, A. P. A. L. **Qualificação profissional para o controle eficiente da execução da despesa orçamentária**: um estudo na Prefeitura de Maringá. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Maringá, 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. Brasília: Atlas, 2012.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MORENO, L. M.; ANGNES, D. L.; LIMA, M. R. **Aprendizagem organizacional e competências no setor público**. Curitiba: Juruá, 2021.

PALUDO, L. R.; OLIVEIRA, D. F. **Gestão pública por competências e planejamento estratégico no setor público**. Brasília: Enap, 2024.

PETERS, B. G. **Governança, o Estado e a administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

REZENDE, F. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil**. Brasília: Ipea, 2019.

RIBEIRO, R. R. M. et al. Finanças públicas e a pandemia da covid-19: um estudo das variações no orçamento em municípios paranaenses. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 4, p. 2776-2801, 2023. Disponível em: https://revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/issue/view/14. Acesso em: 23 jan. 2025.

SANTOS, A. L. dos. **Execução orçamentária e financeira**: fundamentos teóricos e práticos. São Paulo: Atlas, 2012.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/01/2026 - **Accepted:** 17/02/2026
Vol: 02.02
DOI: 10.66104/m7574v24
Pages: 1-28

SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; AYRES, Simone Maia Pimenta Martins. **Desenvolvimento de carreiras por competência**. Brasília: Enap, 2019.

SOUZA, M. F. Formação continuada e desempenho na administração pública municipal. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 211–234, 2019.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2020.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.