

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM ORÇAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS NO  
SETOR PÚBLICO

**Thábata Ellen do Nascimento Manhiça**

AS ESTRUTURAS DE FINANCIAMENTO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE  
SERVIDORES PENAIIS: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA NACIONAL DE  
POLÍTICAS PENAIIS

Brasília – DF

2024

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
ESPECIALIZAÇÃO EM ORÇAMENTO, GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCOS NO  
SETOR PÚBLICO

**Thábata Ellen do Nascimento Manhiça**

AS ESTRUTURAS DE FINANCIAMENTO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE  
SERVIDORES PENAIIS: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA NACIONAL DE  
POLÍTICAS PENAIIS

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público da Universidade Aberta do Brasil como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Diana Vaz de Lima

Brasília – DF

2024

## **RESUMO**

Este estudo investiga as estruturas de financiamento para a capacitação profissional dos servidores penais na Secretaria Nacional de Políticas Penais (Senappen). Dada a complexidade do sistema penitenciário brasileiro e as crescentes demandas por qualificação profissional, é essencial entender como os recursos são alocados e utilizados. Sob a luz da Teoria do Capital Humano, a pesquisa adota uma abordagem mista, combinando análise documental, revisão bibliográfica e análise de dados financeiros fornecidos pela Senappen. Os resultados indicam que, embora existam políticas bem estabelecidas para a capacitação, há indícios de subfinanciamento que impactam a eficácia e a continuidade dos programas.

Palavras-chave: capacitação profissional em serviços penais; sistema penitenciário; polícia penal; gestão estratégica de pessoas; teoria do capital humano

## **ABSTRACT**

This study investigates the funding structures for professional training of correctional officers within the National Secretariat of Penal Policies (Senappen). Given the complexity of the Brazilian prison system and the increasing demands for professional qualification, it is essential to understand how resources are allocated and utilized. Under the framework of Human Capital Theory, the research employs a mixed-methods approach, combining documentary analysis, literature review, and financial data analysis provided by Senappen. Findings indicate that, despite well-established training policies, there are signs of underfunding impacting the effectiveness and sustainability of programs.

**Keywords:** professional training in penal services; prison system; correctional officers; strategic human resource management; human capital theory

THÁBATA ELLEN DO NASCIMENTO MANHIÇA

AS ESTRUTURAS DE FINANCIAMENTO DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE  
SERVIDORES PENAIIS: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA NACIONAL DE  
POLÍTICAS PENAIIS

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público, pela Universidade Aberta do Brasil, do Curso de Especialização em Orçamento, Governança e Gestão de Riscos no Setor Público.

Aprovada em 8 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Diana Vaz de Lima

---

Prof. Dr. Claudio Moreira Santana

*Dedico este trabalho a minha amada família, aos meus amigos, aos meus professores e colegas de turma e aos servidores e colaboradores da Senappen.*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 A Teoria do Capital Humano e a capacitação profissional .....	10
2.2 A Gestão Estratégica de Pessoas .....	11
2.2.1 Contexto das Gestões do Estado .....	11
2.2.2 A Gestão de Pessoas e o Gerencialismo.....	13
2.3 Capacitação Profissional no Setor Público.....	14
2.4 Orçamento e Finanças.....	17
2.5 Capacitação Profissional na Segurança Pública.....	18
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
3.1 Das Carreiras de Serviços Penais .....	22
3.2 Da Secretaria Nacional de Políticas Penais.....	22
3.3 Da capacitação e do fomento à capacitação em serviços penais .....	24
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a Reforma do Aparelho do Estado a capacitação profissional de servidores tem sido colocada em evidência. Houve o reconhecimento de que essa é uma importante ferramenta de Gestão Estratégica de Pessoas para que objetivos administrativos e metas institucionais do Estado sejam alcançados (Pierantoni, 2001; da Silva et. al., 2016).

No contexto da segurança pública, o investimento na qualificação e requalificação dos servidores permite que tais preceitos sejam devidamente seguidos, além de possibilitar eficiência operacional e reduzir a incidência de ocorrências indesejáveis (Felicidade & Altaf, 2015).

No que tange o Sistema Penal, deve-se considerar também que o sistema penitenciário brasileiro é complexo e está submetido a normas internas e externas de direitos humanos e combate à tortura e tratamentos cruéis (Fonseca & Rodrigues, 2017). Contudo, as políticas penais também precisam considerar as questões relacionadas à segurança dos custodiados, dos profissionais e da sociedade (Chies, 2023).

É importante observar que, em geral, os servidores públicos têm a responsabilidade de cuidar dos recursos, patrimônios, informações e outras necessidades da Administração Pública. No entanto, cabe aos Servidores Penais a missão de proteger a vida de indivíduos que, em muitos casos, foram negligenciados pela família, sociedade e até mesmo pelo Estado em algum momento (Fonseca & Rodrigues, 2017).

Assim, capacitar o servidor penal de forma continuada permite que a Administração Pública tenha instrumentos de combate ao abuso de autoridade e de intermédio para que os servidores sejam capazes de tornar o sistema penal ordenado, disciplinado, digno, humanizado, equilibrado e eficaz (pena x ressocialização) (Araújo&Leite, 2021).

Somado a isso, a recente fuga de dois presos custodiados na Penitenciária Federal em Mossoró (RN) – de responsabilidade da Senappen –, revelou uma série de problemas



estruturais e, principalmente, de procedimentos humanos, reforçando a necessidade e relevância da capacitação continuada.

Muito se fala no desenvolvimento de competências dos profissionais do serviço público, mas pouco se aborda o que verdadeiramente é gasto com essa temática e como isso afeta a eficácia dos serviços prestados pelo Estado. É nesse contexto que este estudo se diferencia, pois busca compreender o real cenário da capacitação profissional, com foco nas carreiras Penal (Araújo & Leite, 2021).

Assim, o presente estudo tem por objetivo analisar as estruturas da despesa com capacitação profissional da Secretaria Nacional de Políticas Penais a fim de verificar se há subfinanciamento. O problema da pesquisa está em torno da questão: como é a estrutura de investimento na capacitação profissional da Secretaria Nacional de Políticas Penais? Ela é suficiente ou há subfinanciamento?

Para chegar a tais respostas, este estudo adota uma abordagem mista, combinando pesquisa documental, revisão bibliográfica e análise de dados financeiros.

A pesquisa documental e revisão bibliográfica fornecerão um contexto detalhado sobre as políticas e práticas existentes, enquanto a análise de dados financeiros – esses fornecidos pela própria Secretaria – permitirá uma compreensão mais profunda dos investimentos específicos e fontes de financiamento.

Ao realizar um estudo de caso na Senappen será possível examinar de perto como o financiamento é alocado e utilizado. Ademais será possível verificar como o órgão avalia os resultados da capacitação profissional em termos de melhoria de habilidades e impacto no sistema prisional.

Essa abordagem permitirá uma análise holística das estruturas de financiamento e sua eficácia na promoção da segurança e ressocialização no contexto prisional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO E NORMATIVO**

Considerando os objetivos da presente pesquisa será realizado um recorte conceitual relacionado a Teoria do Capital Humano, uma contextualização histórica e normativa no contexto da capacitação profissional no Brasil bem como uma apresentação de como isso se desenha no contexto da segurança pública e, de forma mais específica, no cenário dos serviços penais.

### **2.1 A Teoria do Capital Humano e a capacitação profissional**

A Teoria do Capital Humano, abordada por Gary Backer e Theodore Schultz, enfatizam, entre outras coisas, que o incremento no capital humano pode contribuir para elevar as taxas de produtividade dos trabalhadores, promovendo o avanço econômico de uma nação (Cabral et al., 2016).

Os economistas supracitados definem capital humano como o conjunto de habilidades, conhecimentos, competências e atributos que os indivíduos adquirem através da educação, treinamento e experiência, que aumentam sua produtividade econômica (Rios, 2023).

Schultz considerou a importância dos investimentos em educação e saúde como fatores que elevam a capacidade produtiva das pessoas. Já Becker, aprofundou a análise do impacto econômico desses investimentos, argumentando que o capital humano é crucial para o crescimento econômico e o desenvolvimento individual (Monteiro, 2016).

A Teoria do Capital Humano sugere que agentes racionais, como indivíduos, organizações e governos, invistam recursos de forma que o custo adicional de um investimento em treinamento seja igual ao benefício adicional obtido. As decisões sobre se devem investir e quanto investir na formação podem ser analisadas usando os princípios básicos da análise de custo-benefício (da Silva, et al., 2016).

Assim, a educação é vista como um dos principais fatores que determinam o capital humano. Em muitos órgãos públicos, o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, junto com

políticas de capacitação, resultam em benefícios financeiros como progressão por capacitação e incentivos à qualificação, recompensando a busca pelo conhecimento (da Silva et al., 2016; Cabral et. Al., 2016).

Aplicada à Administração Pública, essa teoria justifica os investimentos em capacitação profissional dos servidores, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a eficiência do setor público. Esses investimentos são considerados essenciais para desenvolver competências e habilidades que beneficiem tanto os servidores quanto a sociedade (de Oliveira, 2001; Cabral et al., 2016; da Silva et al., 2016;).

Nessa ótica, a Teoria do Capital Humano sugere que a Administração deve investir no desenvolvimento individual dos servidores. Do ponto de vista macroeconômico, investir no capital humano é essencial para superar o atraso econômico e aumentar a produtividade, eficiência e eficácia (Cabral et al., 2016).

## **2.2 A Gestão Estratégica de Pessoas**

Para alcançar o patamar que possui, o Brasil, assim como outros países, passou por grandes desafios sociais e econômicos que influenciaram o a atuação do Estado. Cada um desses modelos gerou um alerta quanto a necessidade de atualizar as suas estruturas e redefinir o foco da Administração Pública.

### **2.2.1. Contexto das gestões do Estado**

Desde a sua colonização até o final do século XIX, o Brasil foi marcado pela Gestão Patrimonialista. Esse modelo trazia a concepção de que o Estado e seus recursos estavam em função dos governantes, atendendo aos interesses pessoais ou de terceiros. O período foi caracterizado por nepotismo, clientelismo, falta de transparência, centralização e concentração do poder.

Mudanças sociais complexas como a Proclamação da República em 1889, foram momentos importantes para redefinir o modelo de atuação do Estado. Desse modo, e guiado por perspectivas Weberianas, o Brasil passou a adotar, de forma gradual, a Gestão Burocrática (Guimarães, 2000; Gonçalves et. al., 2017).

A formalidade, racionalidade, impessoalidade, hierarquia, meritocracia e padronização de procedimentos foram características que marcaram esse período. Além disso, a eficiência e a previsibilidade das operações governamentais passaram a ser basilares, começando a voltar o olhar aos interesses da população.

Apesar dos avanços conquistados, diversos fatores contribuíram para que o Estado redesenhasse a sua forma de atuação. A partir dos anos 80 houve forte pressão da sociedade frente às ineficiências do Estado. Somado a isso, diversas crises econômicas e fiscais causaram impactos difíceis de serem ignorados, sendo a principal delas a chamada “crise da dívida externa” (Gonçalves, 2017).

Para além dessas situações, um movimento global de reformas do Estado contribuiu, pressionou e influenciou o Brasil a mudar sua rota e iniciar a chamada Reforma do Aparelho do Estado. A chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management* – NPM) – uma abordagem emergida das ideias de diversos estudiosos nas décadas de 1980 e 1990, especialmente em países anglo-saxões – promoveu a aplicação de técnicas de gestão do setor privado no setor público, enfatizando eficiência, eficácia e orientação para resultados (Guimarães, 2000; Carmo et al., 2017).

Assim, baseado no modelo britânico e americano, em 1990 foi publicado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, fazendo com que o Brasil desse o primeiro passo para adotar o modelo Gerencial (Bresser-Pereira, 1998; Carmo et. al, 2018).

A redução do tamanho e do papel do Estado, a redução da burocracia e simplificação dos processos, promoção da *accountability* e transparência, estímulo à inovação e à

criatividade na gestão pública, melhoria da qualidade dos serviços públicos e modernização e profissionalização da Administração Pública foram características marcantes trazidas pelo novo modelo (Gonçalves et al., 2017).

### **2.2.2. A Gestão de Pessoas e Gerencialismo**

Nesse momento, havia também um movimento do setor privado, cada vez mais consolidado, que entendia a mão-de-obra humana como ferramenta para o alcance dos objetivos e metas estratégicas de uma organização. O mercado passou a relacionar qualidade do desempenho organizacional ao nível das competências humanas que a organização possui (Graziani et al., 2019).

Assim, os conceitos adotados e originados do setor privado e baseados no capital humano, sugeriam que a diferenciação das habilidades dos trabalhadores poderia gerar vantagens competitivas. Em outras palavras, as pessoas passaram a ser vistas não apenas como um custo a ser administrado, mas como potencial fonte de vantagem competitiva (Camões & Fonseca, 2012; Carmo et al., 2014).

Embora o serviço público não tenha como meta gerar lucro, ele deve se preocupar com a qualidade e a eficiência de seus serviços para satisfazer seus usuários. Esses usuários, cada vez mais conscientes de seus direitos e exigem seu cumprimento, são a razão de ser das atividades pública (Graziani et. al., 2019; Assis & Paula, 2014).

Nesse sentido, houve uma transição entre Recursos Humanos, que tinha foco apenas nas funções administrativas e operacionais, para Gestão de Pessoas, que buscava envolver o capital humano aos objetivos e estratégias organizacionais (Carmo et. al., 2017).

Na prática, durante a implementação, essas unidades de Gestão de Pessoas enfrentaram obstáculos institucionais, políticos, organizacionais e setoriais que foram negligenciados na formulação dessas iniciativas. Isso trouxe a necessidade de aprimorar ainda mais esse modelo (Graziani et. al., 2019).

Decorrente disso, Camões e Fonseca (2012) apontam que a Gestão Estratégica de Pessoas passa a se diferenciar da Gestão de Pessoas tradicional devido a sua integração à estratégia organizacional através de dois mecanismos: a integração horizontal e a integração vertical.

A integração horizontal assegura uma atuação coordenada das diversas atividades de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, capacitação, remuneração e avaliação de desempenho. Concomitantemente, a integração vertical busca fazer com que as políticas e as práticas de gestão de pessoas tenham como referência os objetivos e a estratégia organizacional da Administração Pública (Wright & McMahan, 1992).

Desse modo, o resultado da Gestão Estratégica de Pessoas passa a ser a mobilização do capital humano para alcançar estratégias de longo prazo e adaptação frente às mudanças de ambiente, aumentando a produtividade e a competitividade da organização.

### **2.3 Capacitação Profissional no Setor Público**

A capacitação profissional, importante ferramenta de desenvolvimento de pessoas, vem sendo utilizada como uma estratégia organizacional. Seu objetivo é promover vantagem competitiva, por meio do conhecimento que é continuamente desenvolvido e compartilhado entre os membros e colaboradores das organizações (da Silva, 2016).

Como fora supracitado, é no contexto da Reforma Gerencial que a Administração Pública passa a adotar o viés do setor privado e começa a tratar o seu capital humano como peça fundamental à efetividade dos resultados dos serviços prestados pelo Estado. Assim, a Emenda da Reforma do Estado, promulgada em 1998, redesenhou diversas ações para dar a devida ênfase nas relações de trabalho (Pierantoni, 2001; Gonçalves et. al., 2017).

O texto trouxe aspectos de Gestão Estratégica de Pessoas que enfatizavam a

modernização e eficiência dos recursos humanos no setor público. A regulamentação da substituição focando na valorização e desenvolvimento do capital humano (Brasil, 1995).

Entre os principais pontos destacados estão a introdução de sistemas de avaliação de desempenho mais rigorosos e alinhados aos resultados organizacionais, permitindo identificar e recompensar o mérito, bem como corrigir deficiências. A flexibilização e descentralização na gestão de pessoas permitiram melhor adaptação às especificidades de cada setor e uma resposta mais rápida às mudanças e desafios vivenciados (Brasil, 1995; Guimarães, 2000).

O fortalecimento dos mecanismos de meritocracia, incentivando a profissionalização e a retenção de talentos no serviço público, com base no desempenho e nos resultados, bem como o incentivo à capacitação contínua dos servidores públicos, visando desenvolver competências que sejam alinhadas às necessidades organizacionais e às demandas do ambiente externo também ganharam um importante destaque (Brasil, 1995; Guimarães, 2000).

Partindo desse ponto, o foco é direcionado para as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal na Administração Pública, na qual não existem concorrentes em busca de fatias de mercado, mas existem cidadãos que necessitam de serviços públicos eficazes para sua sobrevivência e alcance da dignidade social (DA SILVA, DINIZ, RORATTO, 2016, p. 10).

O movimento da Reforma do Estado trouxe diversas alterações normativas no tocante a capacitação de Pessoal. A Constituição passou a elencar como dever da União, dos Estados e do Distrito Federal a manutenção de escolas de governo com fulcro no aperfeiçoamento e formação de servidores públicos (Stassu & Winppen, 2013; Brasil, 1988).

Além disso, a realização de cursos passou a ser requisito para promoção na carreira. A norma estabeleceu, também, a necessidade de disciplinar sobre a aplicação de recursos orçamentários para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, entre outras coisas (Brasil, 1988).

A lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas, também passou por alterações relacionadas à temática. Houve a criação e manutenção de dispositivos acerca da capacitação, desenvolvimento e valorização dos servidores.

Mas, uma das principais legislações publicadas acerca do tema foi a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, implementada por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. O documento define as diretrizes para o desenvolvimento e capacitação dos servidores públicos federais. Ele destaca a necessidade de alinhar as ações de capacitação às competências institucionais e aos objetivos estratégicos das organizações públicas (Brasil, 2006).

A finalidade da PNDP está descrita em seu art. 1º como sendo a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; o desenvolvimento permanente do servidor público; a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação; e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação [...] (DA SILVA, DINIZ & RORATTO, 2016).

O documento foi aprimorado por meio do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, também conhecido como Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Por meio dele, as normas sobre a capacitação e o desenvolvimento de servidores, foram atualizadas, reforçando a necessidade de planejamento estratégico e a integração das ações de capacitação aos objetivos das instituições públicas (Brasil, 2019).

A reformulação do normativo vem com o propósito de desenvolver servidores públicos nas competências necessárias ao alcance da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2019).



O decreto enfatiza que as ações de desenvolvimento devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos das instituições, com base em diagnósticos institucionais e individuais para identificar necessidades de capacitação.

Posteriormente foi realizada a publicação da Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019, com o objetivo de regulamentar e detalhar os procedimentos e diretrizes para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Além disso, cobra que cada órgão e entidade elabore um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) anual capaz de identificar as ações de capacitação necessárias.

A IN também estabelecendo critérios para a seleção de ações de capacitação e o monitoramento dos resultados (Brasil, 2019). Essas regulamentações promovem a formação e capacitação dos servidores, abrangendo conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e desenvolvimento de competências, e incentivam a cooperação entre órgãos e entidades, bem como parcerias com instituições de ensino e organizações internacionais.

## **2.4 Orçamento e Finanças**

Cabe destacar que O Decreto nº 9.991 e a Instrução Normativa nº 201 também estabelecem diretrizes importantes sobre o orçamento, os recursos e a execução financeira relacionados à capacitação de servidores públicos federais (Brasil, 2019; Lavor *et. al.*, 2023).

O primeiro, determina que cada órgão e entidade deve prever, em seus respectivos orçamentos, os recursos necessários para a execução das ações de capacitação. A medida busca assegurar que haja planejamento orçamentário e uma alocação adequada de fundos para o desenvolvimento contínuo dos servidores (Brasil, 2019).

Além disso, estipula que a responsabilidade pela gestão dos recursos financeiros destinados à capacitação deve ser compartilhada entre os órgãos centrais e setoriais do Sistema

de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (Brasil, 2019).

O segundo dispositivo reforça que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas anual deve incluir a previsão dos recursos financeiros necessários para a realização das ações de capacitação planejadas. Ele define que os gestores de pessoas são responsáveis por monitorar a execução financeira dos recursos alocados para a capacitação, garantindo que os fundos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz (Brasil, 2019; Lavor et. al., 2023).

A regulamentação do PNDP também estabelece critérios para a alocação de recursos, priorizando as ações de capacitação que estejam alinhadas às necessidades estratégicas e que apresentem maior potencial de impacto na melhoria dos serviços públicos (Brasil, 2019)

Todo o levantamento histórico aqui realizado tem como objetivo fundamentar o entendimento de que a capacitação profissional tem ganhado destaque na Administração Pública Federal.

Apesar de se tratar de uma mudança gradual e que ainda, o Estado caminha, cada vez mais, ao entendimento de que a qualificação da força de trabalho é um instrumento fundamental para o crescimento econômico e social do país (da Silva, Diniz e Roratto; Lavor, et.al., 2023).

## **2.5 Capacitação profissional na Segurança Pública**

No caso da Segurança Pública, que está sempre em evidência devido a sensibilidade de sua pauta, a atenção na capacitação profissional de seus servidores também se faz necessária.

No âmbito da segurança pública, a União assumiu o papel de incentivar políticas de segurança pública, desenvolvendo políticas, planos e programas nacionais. Além disso, destina recursos orçamentários ao Fundo Nacional de Segurança Pública para viabilizar a implementação dessas políticas (Soares, 2022).

Nesse sentido, a Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018, que cria o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) e institui a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social. Esta lei prevê a integração e a cooperação entre os órgãos de segurança pública e defesa social,

bem como a capacitação e o desenvolvimento profissional dos seus integrantes.

A PNSPDS é regulamentada pelo Decreto nº 9.490, de 23 de agosto de 2018. O texto estabelece diretrizes para a capacitação contínua dos profissionais de segurança pública, visando o aprimoramento das competências necessárias para o desempenho de suas funções.

Ele também propõe a integração e a cooperação entre os diferentes órgãos e entidades de segurança pública e defesa social para compartilhar conhecimentos e boas práticas; desenvolvimento de programas de treinamento específicos que atendam às necessidades particulares de cada área da segurança pública, considerando as peculiaridades das atividades desempenhadas (Brasil, 2018).

Além disso, fomenta o foco tanto no aprimoramento técnico-operacional quanto no desenvolvimento de habilidades gerenciais, capacitando líderes e gestores para melhor conduzir suas equipes. Estabelece parcerias com instituições de ensino superior e outras entidades educacionais para ampliar as oportunidades de formação e atualização profissional (Brasil, 2018; Soares, 2022)

O Plano preconiza a implementação do uso de tecnologias educacionais modernas, como plataformas de ensino a distância, para facilitar o acesso à capacitação em todo o território nacional. E a realização de avaliação contínua dos programas de capacitação para assegurar a eficácia das ações formativas e o alcance dos objetivos estratégicos (Brasil, 2019).

E é nesse aspecto que a capacitação profissional, no âmbito da execução penal, está inserida. A Lei de Execução Penal prevê que haja investimentos e fomentos em diversas áreas do sistema penitenciário brasileiro. Para além disso, o dispositivo também determina que haja o fomento da capacitação profissional dos servidores da área penal (Araújo et al., 2023).

Isso se materializa por meio da Secretaria Nacional de Políticas Penais, responsável pela gestão do Fundo Penitenciário Nacional. Por meio de seus recursos são realizadas ações de fomento à capacitação profissional de servidores do Sistema Penitenciário Federal e dos

demais sistemas prisionais, sob a gestão dos estados brasileiros (Dutra & de Souza, 2022).

Além disso, a Senappen publicou a Portaria GABSEC/SENAPPEN/MJSP N° 314, de 19 de março de 2024, que cria o Plano Permanente de Capacitação e Desenvolvimento da Polícia Penal Federal. Por meio dele serão realizados programas plurianuais de capacitação para os servidores das carreiras penais federais, a fim de instituir a cultura de capacitação e treinamento dos servidores de forma contínua.

Assim, a capacitação profissional será utilizada, entre outras coisas, para fomentar a valorização profissional, melhoria do ambiente institucional, fortalecer a Polícia Penal Federal e promover o reconhecimento governamental e social do órgão (Brasil, 2024).

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo objetivo analisar as estruturas da despesa com capacitação profissional da Secretaria Nacional de Políticas Penais. A pesquisa tem como problema as seguintes questões: “Como é a estrutura de investimento na capacitação profissional da Secretaria Nacional de Políticas Penais? Ela é suficiente ou há subfinanciamento?”.

Considerando que método científico é um conjunto organizado de procedimentos que o pesquisador usa para obter conhecimento e resolver o problema que está estudando (Lakatos & Marconi, 2017), os procedimentos adotados para obtenção de respostas são apontados a seguir.

Para a realização deste estudo optou-se por realizar um Estudo de Caso tendo como objeto a Secretaria Nacional de Políticas Penais. Foi dada uma abordagem mista, relacionando pesquisa documental, revisão bibliográfica e análise de dados financeiros do órgão.

Por meio da pesquisa documental foi possível fazer um recorte histórico da Capacitação Profissional no Brasil por meio de legislações e normativos considerados cruciais à abordagem e compreensão do tema e compreender o que está vigente no momento.

Além disso, por meio da revisão bibliográfica, foi possível verificar o que a literatura aborda sobre a questão, relacionando a Teoria do Capital Humano com a importância do investimento em Capacitação Profissional na Administração Pública.

Para a realização da análise de dados financeiros foi necessário fazer um levantamento no sítio eletrônico da Senappen e no Portal da Transparência. Algumas informações foram extraídas por meio de contato com a Coordenação de Desenvolvimento Humano-Organizacional, vinculada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da Senappen.

Alguns dados foram obtidos por meio de contato com a Coordenação-Geral de Orçamento, Finanças, Planejamento e Controle, setor responsável pela gestão do Fundo Penitenciário Nacional.

A Escola Nacional de Serviços Penais também foi fundamental para o alcance das informações. A ESPEN é responsável por realizar ações de capacitação no âmbito da Senappen, e por difundir políticas e diretrizes aos estados.

Para a compreensão das estruturas de financiamento os dados obtidos foram analisados considerando a fonte dos recursos, tempo (ano), tipo de investimento, composição do valor investido e feedback das ações (nos casos possíveis).

### **3.1 Das Carreiras de Serviços Penais**

Atualmente a Secretaria Nacional de Políticas Penais é constituída por três carreiras, sendo elas a de Policial Penal Federal, Especialista Federal em Assistência à Execução Penal e Técnico em Apoio à Execução Penal.

Por meio da Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009 foi criada a carreira de Especialista em Assistência Penitenciária e Técnico em Apoio à Assistência Penitenciária. Mas, antes disso, a Lei nº 10.693, de 25 de junho de 2003 criou a carreira de Agente Penitenciário Federal no Quadro de Pessoal do Ministério da Justiça. Esse documento legal também estabeleceu como responsabilidade do Ministério da Justiça a capacitação dos servidores ocupantes do cargo.

Apesar da baixa quantidade, o corpo da Senappen também conta com servidores temporários na área de engenharia e arquitetura e Analista-Técnico Administrativo (ATA).

### **3.2 Da Secretaria Nacional de Políticas Penais**

A Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN) é o órgão executivo, vinculado ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, responsável por monitorar e controlar a aplicação da Lei de Execução Penal, bem como as diretrizes estabelecidas pela Política Penitenciária

Nacional (Brasil, 1984; Brasil, 2018).

A Lei nº 7210, de 11 de julho de 1984, que instituiu a Execução Penal no Brasil também determina como atribuição do órgão colaboração com as Unidades Federativas para a realização de cursos de formação de pessoal penitenciário e de ensino profissionalizante do condenado e do internado.

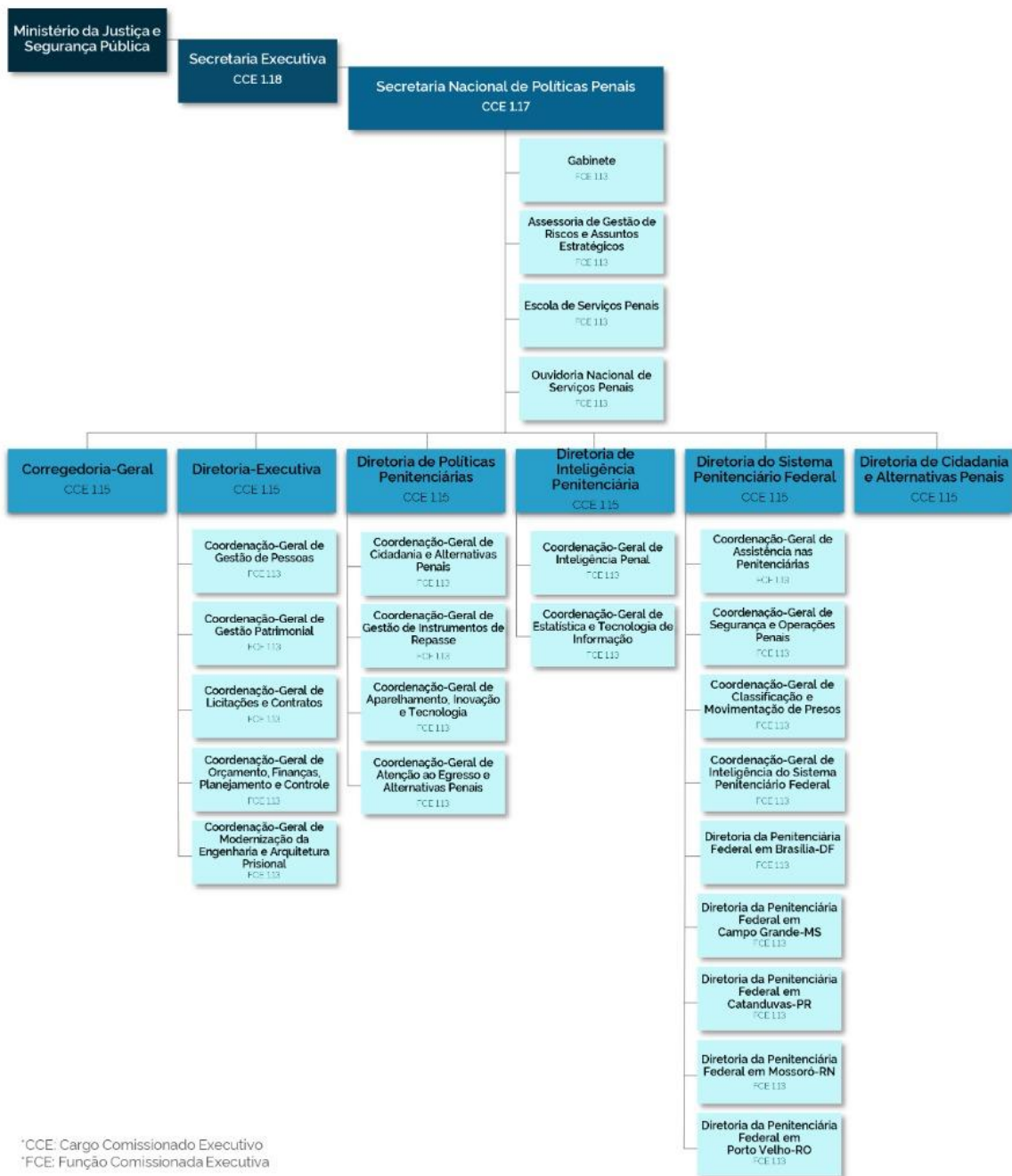
Além disso, estabelece que a contratação de pessoal penitenciário, assim como a progressão ou ascensão na carreira, dependerão de cursos específicos de formação, com reciclagem periódica para os servidores em atividade (Brasil, 1984).

Nesse aspecto, também cabe à Senappen gerir o Fundo Penitenciário Nacional, que tem como objetivo subsidiar e financiar atividades e programas de aprimoramento do sistema prisional nacional, conforme o Decreto nº 1.093, de 23 de março de 1994.

O normativo aponta que os recursos do Fupen devem ser aplicados, entre outras coisas, na formação, aperfeiçoamento e especialização de servidores das áreas de administração, de segurança e de vigilância dos estabelecimentos penitenciários.

Também é responsabilidade da Senappen a gestão do Sistema Penitenciário Federal, que tem por objetivo isolamento das lideranças do crime organizado, cumprimento rigoroso da Lei de Execução Penal (Brasil, 1984).

A estrutura organizacional da Senappen está elencada da seguinte maneira:



(fonte: SENAPPEN, 2024)

### 3.3 Da capacitação e do fomento à capacitação em serviços penais

A Senappen possui importante papel em apoiar e fomentar a capacitação de servidores Penais, tanto para o seu próprio quadro, no âmbito federal, quanto no âmbito estadual,



conforme preconiza a Lei de Execução Penal.

Nesse aspecto, a Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) é responsável pelo registro de dados cadastrais relacionadas à capacitação dos servidores, liberação para Licença-Capacitação e organização de demandas de capacitação relacionadas a cursos ofertados por outras entidades Públicas e Privadas.

Além disso, a CGGP possui dois programas de incentivo educacional, um voltado para curso de idioma estrangeiro e outro para cursos de Graduação, Especialização, Mestrado ou Doutorado. Há, também, um Programa de Mestrado Profissional firmado entre a Universidade de Brasília e a Senappen.

Já no caso das capacitações ofertadas internamente ou para os estados, a Escola Nacional de Políticas Penais é a responsável pela demanda. Para além disso, compete também à ESPEN investir, orientar e fomentar a capacitação profissional de servidores penais no âmbito estadual, sendo, assim, a principal referência no Brasil sobre o assunto.

Ante o exposto, cabe destacar que, todas as demandas relacionadas a capacitação profissional que ocorrem no âmbito da Senappen, são financiadas pelo Fundo Penitenciário Nacional, gerido pela Coordenação-Geral de Orçamento, Finanças, Planejamento e Controle (CGOF), da Diretoria-Executiva.

#### 3.4. Procedimentos Metodológicos

Com o objetivo de compreender as estruturas de financiamento da Secretaria Nacional de Políticas Penais foi realizada a coleta de dados aos setores responsáveis pelas demandas de Capacitação na Senappen (CGGP, ESPEN, CGOF). Desse modo, foram realizados os seguintes questionamentos:

1. Como e quanto foi gasto com capacitação de servidores da Senappen de 2019 até a presente data?
2. Existe algum plano ou cronograma que norteou essas ações? É possível disponibilizá-

lo?

3. Existe algum controle relacionado ao valor gasto com capacitação de cada carreira da Senappen?
4. Em relação aos estados, como e quanto foi gasto com a capacitação de servidores penais de 2019 até a presente data?
5. Quais são as medidas de fomento à capacitação aos profissionais estaduais?
6. Quanto foi gasto com GECC para capacitação de profissionais estaduais e federais?
7. Há alguma consideração a ser feita pela Espen acerca dessa temática?

Na busca de enriquecer a pesquisa e na tentativa de validar dados, utilizou-se de informações relacionadas ao tema constantes no sítio da Senappen, bem como no Portal da Transparência e Observatório de Pessoal, do Ministério da Gestão e Inovação. Com base nisso, foram obtidos os seguintes dados:

Tabela 1: Investimento em Capacitação de servidores penais federais:

Despesa Ano	2019	2020	2021	2022	2023
CAPACITAÇÃO (CGGP)	*	*	433.620,00	841.305,00	*
GECC (servidores federais)	118.727,25	-	80.840,80	292.398,69	82.958,55
Diárias e Passagens (servidores federais)	154.917,78	-	195.922,72	453.844,50	-

GECC (servidores estaduais)	837.060,45	-	159.660,57	4.138,69	72.850,84
Diárias e passagens (servidores estaduais)	1.092.209,24	-	386.947,40	6.423,84	-
<b>Total</b>	<b>2.202.914,72</b>	<b>-</b>	<b>1.256.991,49</b>	<b>1.598.110,72</b>	<b>155.809,39</b>

Além disso, foi realizado o fomento à capacitação profissional nos estados brasileiros por meio de Instrumentos de Repasse, conforme exposto abaixo:

Tabela 5: Total por estados

<b>Estado</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>Total por estado</b>
Acre	-	R\$ 452.430,80	R\$ 119.060,27	-	R\$ 135.590,00	-	R\$ 254.650,27
Alagoas	R\$ 176.954,00	-	-	-	R\$ 494.803,61	-	R\$ 671.757,61
Amapá	-	R\$ 70.000,00	-	-	R\$ 533.591,10	R\$ 350.000,00	R\$ 953.591,10
Amazonas	-	-	-	-	R\$ 14.000,00	-	R\$ 14.000,00
Bahia	-	R\$ 74.409,14	R\$ 552.140,60	-	R\$ 300.000,00	-	R\$ 926.549,74
Ceará	R\$ 1.000.000,00	R\$ 748.200,00	-	-	R\$ 441.409,35	-	R\$ 2.189.609,35
Distrito Federal	-	-	-	-	R\$ 219.901,18	-	R\$ 219.901,18
Espírito Santo	R\$ 197.560,00	-	-	-	R\$ 116.780,00	-	R\$ 314.340,00
Goiás	R\$ 940.358,20	R\$ 613.830,00	R\$ 213.840,00	-	R\$ 79.066,79	-	R\$ 1.847.094,99
Maranhão	-	R\$ 854.385,06	-	-	-	R\$ 320.000,00	R\$ 1.174.385,06
Mato Grosso	-	-	-	-	R\$ 22.000,00	-	R\$ 22.000,00
Mato Grosso do Sul	-	-	-	-	R\$ 264.095,92	-	R\$ 264.095,92

Minas Gerais	-	-	-	-	R\$ 2.175.480,00	-	R\$ 2.175.480,00
Pará	R\$ 459.898,07	R\$ 388.000,00	-	-	R\$ 424.000,00	-	R\$ 1.271.898,07
Paraíba	-	-	-	-	R\$ 116.540,57	-	R\$ 116.540,57
Paraná	-	-	-	-	R\$ 629.129,36	-	R\$ 629.129,36
Pernambuco	-	-	-	-	R\$ 434.320,19	-	R\$ 434.320,19
Piauí	R\$ 400.000,00	-	R\$ 823.047,52	-	R\$ 111.733,15	-	R\$ 1.340.780,67
Rio de Janeiro	-	-	R\$ 1.249.720,00	-	R\$ 439.079,84	-	R\$ 1.688.799,84
Rio Grande do Norte	-	-	-	R\$ 343.991,43	R\$ 39.991,43	-	R\$ 383.415,43
Rio Grande do Sul	R\$ 2.068,60	-	R\$ 88.213,64	-	R\$ 897.471,92	-	R\$ 987.754,16
Rondônia	-	-	-	-	R\$ 154.610,00	R\$ 462.485,00	R\$ 617.095,00
Roraima	-	-	-	-	R\$ 301.121,88	-	R\$ 301.121,88
Santa Catarina	-	-	-	-	R\$ 701.542,04	-	R\$ 701.542,04
São Paulo	-	-	-	-	R\$ 748.291,49	R\$ 3.442.930,22	R\$ 4.191.221,71
Sergipe	-	R\$ 250.000,00	-	-	R\$ 130.000,00	-	R\$ 380.000,00
Tocantins	R\$ 174.180,00	R\$ 831.883,25	-	-	R\$ 37.318,20	R\$ 258.994,90	R\$ 1.302.376,35

#### 4. RESULTADOS

Com base nos dados apresentados, é possível identificar que a Senappen tem realizado importantes investimentos tanto para seu próprio quadro, quanto para os servidores Penais estaduais, como preconiza a Lei de Execução Penal. Cabe destacar, que não foi possível obter dados relacionados ao investimento da Coordenação-Geral de Pessoas durante o período de 2019, 2020 e 2023.(\*)

Assim, com base na Tabela 1, observa-se que os investimentos em capacitação profissional ofertadas por entidades externas (organizadas pela CGGP) dobrou entre 2021 e 2022. A ausência de dados referentes ao ano de 2023 prejudicam a compreensão da totalidade, uma vez que não é possível identificar se o investimento teve uma nova onda de aumento, se teve queda ou se permaneceu estável, trazendo um padrão de gasto relacionado a demanda.

A Tabela 1 permite observar que a Senappen também utiliza seus próprios servidores para realizar capacitações. Cabe destacar que no ano de 2022 o aumento do gasto com Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso se deu em virtude da realização de Cursos de Formação Profissional. Nos demais anos, a GECC foi paga para realizar instruções e treinamentos internos, bem como para capacitar servidores que compõe a Força Penitenciária Nacional, responsável por realizar procedimentos de intervenção em situações de crise.

Observa-se também que no ano de 2020, onde o país parou por conta da chamada epidemia de Coronavírus, não foram realizados investimentos em capacitação.

Com base na Tabela 1 é possível observar que algumas ações de capacitação foram realizadas fora da lotação original dos servidores, tornando necessário o pagamento ao instrutor referente à GECC e a sua manutenção no local do curso, por meio de passagens e diárias.

Observa-se que também não houve despesa de diárias e passagens para capacitar profissionais nos anos de 2020 e 2023. Com isso, infere-se que a pandemia foi a responsável

pela ausência do gasto no primeiro período, já em relação a 2023, depreende-se que todas as ações de capacitação foram realizadas entre seus pares. Ou seja, próprios servidores da Sede e das penitenciárias promoveram capacitação para os colaboradores de suas unidades.

Desse modo, é possível obter o seguinte desenho em relação aos investimentos de capacitação da Senappen voltados para seus próprios servidores, com base nos dados que foram obtidos:

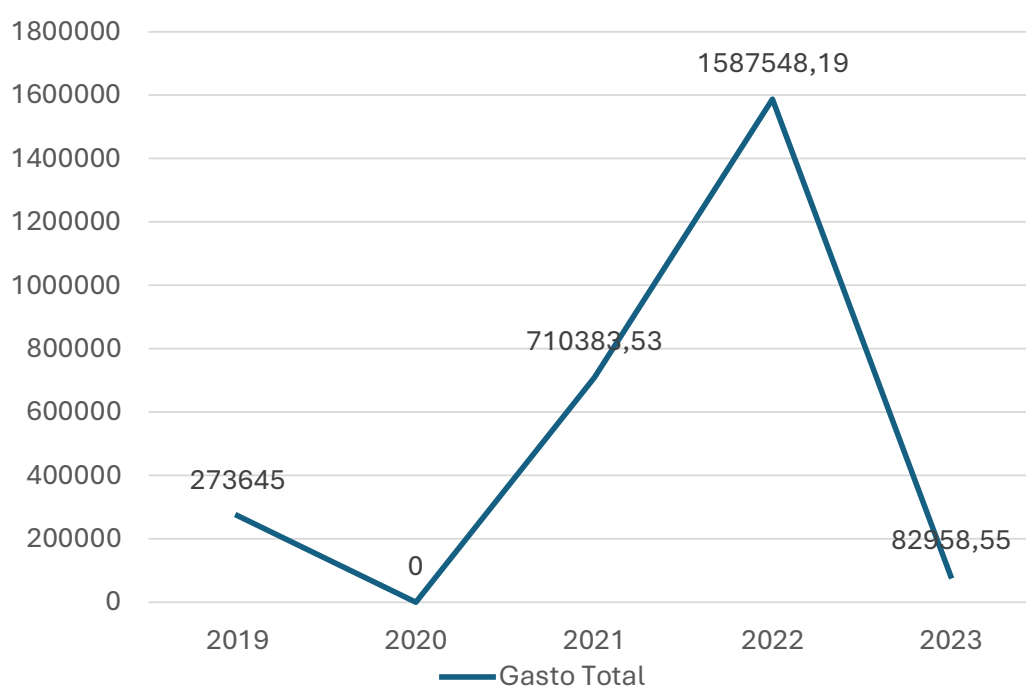


Gráfico 1

Em relação aos investimentos realizados pela Senappen visando fomento da capacitação nos estados, por meio dos recursos do Fundo Penitenciário Nacional, é possível verificar que a despesa com GECC, bem como passagens e diárias, foi alta, se comparado ao valor gasto com a própria Senappen.

Além disso, foram realizadas as seguintes constatações:

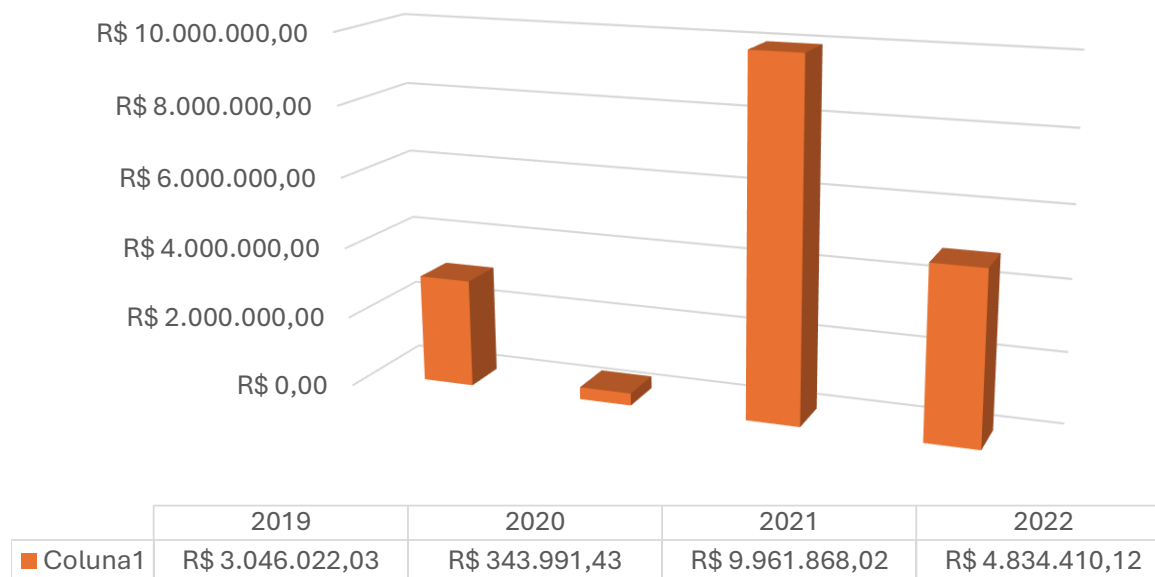


Gráfico 2

Após análise, é possível afirmar que em 2016 oito estados receberam recursos do Funpen para investimento em capacitação profissional. Em 2017 o total subiu para nove. Já em 2019 apenas cinco estados foram financiados. Não foi possível obter dados referentes a 2018.

Já em 2020, apenas o estado do Rio Grande do Norte recebeu incentivo do Fundo Penitenciário Nacional. De acordo com a ESPEN, durante a pandemia a Escola realizou ações internas, como revisão de normativos, da matriz curricular, planejamento dentre outras ações. Com base nos dados, a consequência disso foi um salto no repasse de fundos para os estados. Em 2021 somente um estado não recebeu recursos do Funpen para capacitação. E, em 2022, apenas 5 estados foram financiados.

Numa ótica meramente quantitativa, destaca-se que o estado de São Paulo foi o que obteve maior investimento de fomento a capacitação profissional. Atrás dele, Ceará e Minas Gerais também foram os que receberam maior montante para investir na temática.

Parte dos investimentos realizados depois da Pandemia foram para firmar novas parcerias para o fomento à educação à distância. Destaca-se, também que os estados podem

usar os recursos para aparelhamento físico das Escolas Estaduais, adquirindo móveis e equipamentos. Há também a possibilidade de utilização dos recursos para oferta de cursos de pós-graduação e participação em eventos científicos.

Além dos dados apresentados, segundo a Escola, entre os anos de 2021 e 2022 foram repassados à Universidade Federal de Santa Catarina o montante de R\$ 2.526.206,98, referente a um Termo de Execução Descentralizado para produção de cursos na modalidade EaD. E, entre 2023 e 2024 será repassado o montante de R\$ 2.775.000,00 para a Universidade Federal de Goiás para produção de cursos para à Distância.

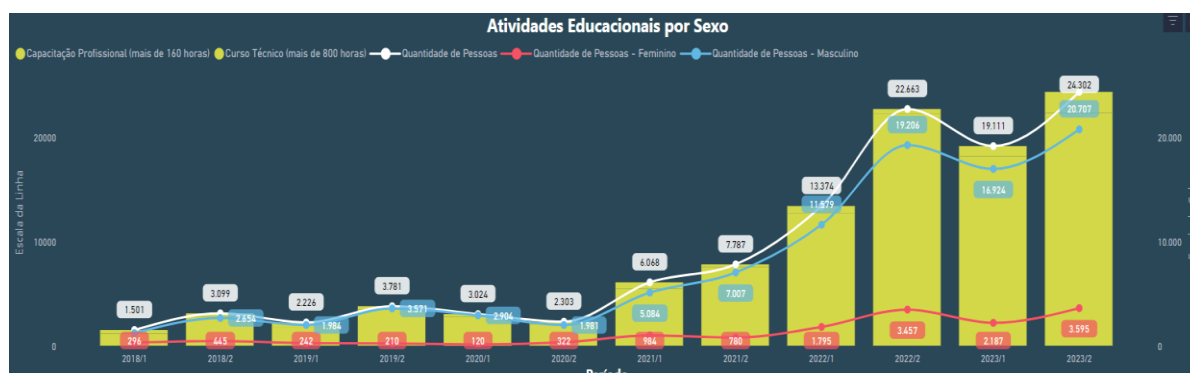


Imagem 1 (fonte: Senappen)

De forma complementar, vislumbrou-se a necessidade de identificar a demanda de capacitação profissional relacionada à pessoa privada de liberdade. Desse modo, conforme Imagem 1, é possível observar que a demanda tem ganhado mais relevância e adesão e, por consequência, investimento. E esse pode, inclusive, ser maior do que o valor atualmente investido na capacitação profissional de servidores penais pela própria Senappen.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre as estruturas de financiamento da capacitação profissional dos servidores penais da Secretaria Nacional de Políticas Penais (Senappen) destacou a complexidade e os desafios envolvidos no financiamento de programas de formação contínua.

Apesar da presente pesquisa não levantar dados acerca de quanto é razoável investir em capacitação profissional este estudo revelou que, mesmo havendo políticas para a capacitação dos servidores, e, mesmo com um Fundo próprio para fomento de ações penitenciárias, aparenta haver subfinanciamento que compromete tanto a eficácia quanto a continuidade dos programas de formação.

Os dados indicam uma aparente insuficiência de recursos financeiros que limitam a capacidade da Senappen de implementar programas de capacitação abrangentes, essenciais para lidar com a complexidade e as demandas do ambiente penitenciário atual.

Em contrapartida, a criação de um Plano de Capacitação Continuada voltada para a Polícia Penal Federal demonstra que a própria Secretaria reconhece essa vulnerabilidade. Da mesma forma, a criação de diretrizes para subsidiar os estados no fomento à capacitação profissional é um movimento importante para que a qualidade e eficiência dos gastos nesta área sejam cada vez mais eficazes.

Para futuras pesquisas, sugere-se um aprofundamento na análise das percepções dos servidores sobre os programas de capacitação, bem como um estudo comparativo com outras secretarias ou sistemas penitenciários que tenham diferentes estruturas de financiamento.

Investigar fontes alternativas de financiamento e modelos de gestão de capacitação que possam ser mais eficazes também poderia contribuir para uma melhoria significativa na formação dos servidores penais. Além disso, seria interessante realizar um comparativo por estado para compreender como estados estão utilizando esses recursos oriundos do Funpen.

Por fim, destaca-se que investir na capacitação profissional dos servidores penais é essencial para o desenvolvimento de um sistema penitenciário mais eficiente e seguro. Assim como propõe a Teoria do Capital Humano, uma abordagem proativa na alocação de recursos financeiros pode garantir que os programas de formação sejam sustentáveis e adequados às necessidades em constante evolução do ambiente prisional, promovendo melhores condições de trabalho para os servidores e contribuindo para a segurança e humanização do sistema penitenciário brasileiro.

## 6. REFERÊNCIAS

Araújo, S. S. de, Silva, F. J. da, Curvello, M. S. M., Almeida, H. J. L. de. (2023). A Escola Nacional de Serviços Penais: Atribuições, atuação e perspectivas. *Revista Brasileira de Execução Penal*, 4, 83–106. <https://orcid.org/0009-0006-0316-3835>

Assis, L. B. de, Paula, A. P. P. de. (2014). Gestão Social e Bildung: Reflexões sobre a Importância da Formação para a Democratização no Setor Público. *Administração Pública E Gestão Social*, 6(2), 57–64. <https://doi.org/10.21118/apgs.v6i2.4547>

Brasil. (1990). *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2018). *Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2009). *Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009*. Diário Oficial da União.

Brasil. (1984). *Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984*. Diário Oficial da União.

Brasil. (2019). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Diário Oficial da União.

Brasil. (1994). *Decreto nº 1.093, de 23 de março de 1994*. Diário Oficial da União.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 1, 5-42

Brito, V. da G. P., Brito, M. J. de, Capelle, M. C., & Borges, C. L. P. (2001). Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista De Administração Pública*, 35(4), 45 a 62. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6395>

Cabral Neto, A., Silva, C., & silva, L. (2016). Teoria do capital humano, educação, desenvolvimento econômico e suas implicações na formação de professores. *Revista Principia - Divulgação Científica E Tecnológica Do IFPB*, 1(32), 35-42. doi:<http://dx.doi.org/10.18265/1517-03062015v1n32p35-42>

Carmo, L. J. O., Assis, L. B. de, Martins, M. G., Saldanha, C. C. T., & Gomes, P. A. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista Do Serviço Público*, 69(2), 164-192. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>

Chies, L. A. B. (2023). Educação em serviços Penais: revisando os documentos de 2006. *Revista Brasileira de Execução Penal*, 4(2), 19-38.

Dutra, W. Z., & de Souza, T. A. (2022). A (des)articulação federativa na pauta penal: uma análise dos repasses de recursos financeiros do Funpen aos governos estaduais. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 16(2), 154–181. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2022.v16.n2.1348>

Fonseca, C. E. P., Rodrigues, J. M. (2017). Contextos de ressocialização do privado de liberdade no atual sistema prisional brasileiro. *Revista Militexto*, 5(1), 35-44.

Gonçalves, A. de O., Santos, R. L. A. dos, Bilhim, J. de A. F., & Costa, T. D. da. (2017). Que Modelo é Esse? As Alterações nos Processos de Capacitação de Recursos Humanos nos 20

Anos do Plano MARE. *Administração Pública E Gestão Social*, 9(4), 298–309.

<https://doi.org/10.21118/apgs.v9i4.5129>

Graziani, L., Meneses, P. P. M., Castro, M. V.V. de M., Serrano, A. L. M. (2019) Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 207-228. doi:

<http://dx.doi.org/10.12660/rgplp.v18n3.2019.79484>

Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista De Administração Pública*, 34(3), 125 a 140. Recuperado de

<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (9). Atlas. Labor, A. R. A., Bezerra, C. Q. O., de Oliveira, H. C., Barreto, L. K. da S., da Silva, A. G. C., & El-Aouar, W. A. (2023). A capacitação dos servidores do instituto federal do Ceará na ótica da política nacional de desenvolvimento de pessoal. *REVISTA FOCO*, 16(11), e3433.

<https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n11-136>

Melo, J. J. S., Carvalho, W. L. (2019) A educação corporativa e as políticas públicas: influências e novos desafios para a formação do profissional de Segurança Pública. *Educação em Revista*, 35, 1-19. <https://doi.org/10.1590/0102-4698203643>

Monteiro, W. de F. (2016). A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: Uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker. *Revista De Economia Do Centro-Oeste*, 2(1), 40–56. <https://doi.org/10.5216/reoeste.v2i1.41412>

Oliveira, R. de. (2001). A teoria do capital humano e a educação profissional brasileira. *Boletim Técnico Do Senac*, 27(1), 26–37. Recuperado de <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/560>

Pierantoni, C. R. (2001). As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. *Ciência & Saúde Coletiva*, 6(2), 341-360.

Rios, A. V., (2023). Capital Humano e sua relação com o aumento da renda e o crescimento econômico. *Revista Ensino de Ciências e Humanidades*, 7(2), 305-320

Santos, D. J., (2014, 3 a 5 de dezembro) Alternativa de redução de despesas e oferecimento de ação de capacitação nas universidades federais de ensino: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia [apresentação de artigo científico]. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Santa Catarina.

Silva, F. S. J. da, Diniz, J. A. D., Roratto, R. (2016). Qualidade do gasto e mensuração da eficiência dos cursos de capacitação para servidores públicos. *Cadernos de finanças públicas*, 15, 7-29.

Silva, M. R. S. do N., & Neto, J. F. N. (2023). Polícia Penal, educação em serviços penais e gestão participativa: experiências a partir do estado da Paraíba. *REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL*, 4(2), 145-159. Recuperado de <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/681>

Soares, J. A. B. Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social: análise da aderência dos planos estaduais de segurança pública e das capacidades estatais. 2022. xiii, 109 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

Stassun, C. C. S., & Wippel, F. (2013). avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de rh na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale do ITAJAÍ-SC. *Planejamento E Políticas Públicas*, (41). Recuperado de [www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236](http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236)

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.