

Artigo – Seção Estado, Organizações e Sociedade

Efetividade da capacitação no serviço público: percepção do cidadão como cliente em um estudo em instituições federais de ensino

Shirleia Araujo da Silva
Universidade Federal Fluminense

Daniel Rosa Dutra
Universidade Federal Fluminense

Denise Medeiros Ribeiro Salles
Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Cada vez mais o cidadão torna-se consciente da necessidade de cobrar uma prestação de serviços de qualidade visto que é quem sustenta a máquina pública e desse modo, o artigo verificou a percepção de servidores técnico-administrativos de instituições federais de ensino quanto à efetividade da capacitação frente às demandas da sociedade e da própria instituição. Foram realizadas quinze entrevistas com servidores das instituições públicas federais de ensino: Universidade Federal Fluminense, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Colégio Pedro II. Dentre os entrevistados, estão responsáveis por capacitação, gestores e servidores alunos. A pesquisa demonstrou interesse das equipes em se desenvolver, desde os recém-ingressos aos mais experientes. Além disso, observou-se um comprometimento afetivo dos servidores com sua instituição com o intuito de se ter efetividade com as ações por elas oferecidas. O estudo mostrou que há efetividade na rotina de trabalho, embora limitados pelas particularidades da Administração Pública.

Palavras-chave: Capacitação. Efetividade. Cidadão-cliente. Instituições Federais de Ensino.

ABSTRACT

More and more times citizens become aware of the need to charge for the provision of quality services, since they are the ones who support the public system, and in this way the article verified the perception of technical-administrative employees of federal educational institutions regarding the effectiveness of training facing the demands of society and the institution itself. Fifteen interviews were conducted with employees of federal public institutions: Fluminense Federal University, Federal University of State of Rio de Janeiro and Pedro II School. Among the interviewees, they are responsible for training, managers and student servants. The research showed interest of the teams in developing, from the new entrants as well as the more experienced ones. In addition, there was an affective commitment of the servants with their institution in order to be effective with the actions offered by them. The study showed that there is effectiveness in the work routine, although limited by the particularities of Public Administration.

Keywords: Training. Effectiveness. Customer citizen. Federal Educational Institutions.

1. Introdução

Historicamente, a Administração Pública brasileira passou por três fases distintas: do período da colonização à Era Vargas, em que houve predominância da administração patrimonialista; a Constituição de 1934, com predomínio da administração burocrática; e, enfim, a da Constituição de 1988, denominada “Constituição Cidadã”, que norteia a administração gerencial. Essa última fase enfoca a otimização de resultados no serviço público, priorizando a eficiência, o aumento da qualidade de serviço e a redução dos custos (CARVALHO; SAMPAIO, 2010).

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado. Em face da não distinção entre o público e o privado no período, a corrupção e o nepotismo foram traços marcantes desse modelo. O foco não era atendimento das necessidades sociais nem o desenvolvimento da nação. Além disso, os benefícios oriundos do Estado não eram repassados ao povo, mas concentrava-se em um grupo pequeno, encabeçado pelo chefe do Executivo (PALUDO, 2013).

A Administração Pública burocrática surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo. Mas o controle torna-se a razão de ser e não o meio, perdendo a noção da missão de servir à sociedade. E a ineficiência e incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos evidenciam as falhas do modelo (PALUDO, 2013).

Entretanto, não se pode confundir a burocracia com as disfunções da burocracia. Burocracia é o modelo constituído por Max Weber para garantir a eficiência nas organizações. Disfunções da burocracia são os excessos de regras, regulamentos, papelada, rigidez dos procedimentos, descaso pelo cliente-cidadão, dentre outras (PALUDO, 2013).

Paludo (2013) reforça que a necessidade de mudança, a competitividade das nações, a eficiência na administração e a busca por resultados se tornaram palavras de ordem. A chegada da Administração Pública gerencial rompe com a Administração Pública burocrática, mas não nega os princípios desta última. A diferença fundamental entre as duas está na forma de controle que deixa de estar focado nos processos e passa a focar os resultados.

Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços. Serviço público, então, é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais e secundárias da coletividade, ou as simples conveniências do Estado. Desse modo, ainda que o termo cliente seja originário do setor privado, influenciou fortemente a reforma do Estado. Os serviços públicos eram considerados ineficientes, caros e de pouco valor para o usuário (PALUDO, 2013).

O senso comum criou a imagem do serviço público como uma atividade que não exige trabalho, em que não há metas ou cobranças, fatores sempre presentes no serviço privado, e que muitos servidores acreditam estar imunes à dispensa por conta da estabilidade legal – ainda que precise de três anos para consolidá-la, segundo último entendimento do Supremo Tribunal Federal sobre dispositivo da Lei 8.112/90. Diferentemente da empresa privada, na qual os erros sucessivos levam à demissão, no setor público há trâmites burocráticos que muitas vezes não geram consequências para o servidor; por isso, sustenta-se a ideia de que se está seguro em seu cargo. “A imagem do servidor como um trabalhador acomodado é uma característica criada pela sociedade, os vários entraves do sistema público e demais fatores norteiam os cidadãos para esta concepção” (STANISLAW, 2014).

Segundo Carr e Littman (1992), a gestão de pessoas no serviço público ainda está muito vinculada ao paradigma mecanicista, tendo absorvido pouco do paradigma holístico, que abrange muito mais profundamente as áreas de atuação humana. O paradigma mecanicista, impulsionado por Frederick Taylor e Henry Fayol, com a visão de empresa como uma máquina e as pessoas como engrenagens, ainda está presente em muitas organizações públicas e funciona bem assim em alguns setores, como por exemplo, nas atividades militares.

Diante dos resquícios da disfunção da burocracia e passividade da Administração Pública, ainda que predomine o modelo gerencial, DaMatta (2013), em entrevista ao jornal Correio Braziliense, afirmou que o drama na Administração Pública ocorre porque os servidores não fazem o que são obrigados a fazer - servir - e o Estado, por sua vez, não exige quebra desse paradigma. A ideia de desenvolver talentos e capacitar os servidores não os motiva pelo fato de melhorar a prestação de serviço, mas sim pela possibilidade de conseguir uma progressão funcional com tais qualificações.

Por fim, DaMatta (2013) queixa-se que o serviço público é conhecido por sua “burocracia” e morosidade, por consequência. Posto isso, a pesquisa quis verificar a necessidade de capacitação profissional das pessoas envolvidas no Serviço Público, compreendendo a importância de um desempenho que reflita eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

Assim, este artigo teve como objetivo apresentar uma comparação entre os institutos

federais citados, no que se refere à aplicabilidade dos cursos na prática e consequente impacto para o cidadão.

As instituições cujos servidores participaram das entrevistas foram:

- Colégio Pedro II (CP II), histórica autarquia federal de ensino fundamental e médio, agora também com ensino profissionalizante;
- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), referência de universidade pública, segundo o INEP com nota 3,50 na faixa 4 (INEP, 2017);
- Universidade Federal Fluminense (UFF), referência de universidade pública, segundo o INEP (nota 3,51 na faixa 4). Ocupa o 17º lugar no ranking brasileiro da Center for World University Rankings (INEP, 2017; CWUR, 2018).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Administração Pública e Reforma do Aparelho do Estado (Período Gerencial)

Para Paludo (2013), a Administração Pública compreende o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) disponível aos governos para a realização de seus alvos políticos e do alvo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Gurgel (2019) define a Administração Pública como sendo o tipo de administração que visa obter os resultados esperados pelo Estado e pelo Governo com pessoas, técnicas e recursos, subordinados a determinações políticas e legais, no contexto da relação deste Estado e deste Governo com a sociedade.

As convergências e as diferenças entre a gestão pública e a privada salientam que não basta o setor público funcionar adequadamente, ainda que isso represente, em princípio, um bom resultado. Os cidadãos querem informações; querem saber o porquê. Foi essa conscientização do cidadão que deu força às reformas em meados de 1995 (PALUDO, 2013).

Conforme apresentado na introdução, os modelos patrimonialista e burocrático deixaram resquícios na Administração Pública gerencial, ainda que esta vise atender às demandas do cidadão, que deixou de ser visto apenas como financiador do sistema, para ser visto como usuário, como principal destinatário das ações e serviços públicos, o cliente-cidadão (PALUDO, 2013).

Para Dinsdale, Marson, Schmidt e Strickland (2000), cidadão é o membro de uma comunidade, seja no âmbito nacional, estadual ou local, que possui direitos e está limitado por deveres e obrigações. Já o termo usuário ou cliente tem um conceito diferente, pois este é o receptor direto de um serviço por necessidade. Coutinho (2000) elenca algumas críticas quanto a usar o termo “clientes”. Por exemplo, os clientes podem escolher o que desejam quando consumidores; entretanto, no meio público não é possível escolher, pois há o atendimento das necessidades do coletivo. Outra crítica é a distância entre o governo e o cliente, pelo fato de o termo cliente tirar o cidadão da posição de titular da coisa pública.

Com a ênfase na eficiência e nos resultados, as instituições públicas passaram a reproduzir as técnicas administrativas utilizadas pelo setor privado; o cidadão se tornou cliente do governo, e este assume uma atuação voltada para o mercado (SOUZA SANTOS, 1999). Com a argumentação de que o Estado é ineficiente para satisfazer as necessidades dos cidadãos no provimento dos serviços públicos, os defensores da nova gestão pública sugerem a transferência dessa responsabilidade para o setor privado ou para a comunidade. Assim, intensificam-se as privatizações e terceirizações dos serviços públicos e a utilização das técnicas e práticas típicas das organizações privadas na Administração Pública. Sob a égide da eficiência e da suposição de que aquilo que serve à organização privada servirá igualmente ao setor público, o gerencialismo se expande ainda mais, transferindo também para o Estado toda a sua ideologia calcada na racionalidade instrumental e tecnicista, assim como na separação da administração da política (DE PAULA, 2005).

Ribeiro et al. (2013) alertam para a diferença expressiva da finalidade da Administração Pública quando está voltada para o cidadão, cujos direitos assegurados pela Constituição Federal não podem ser comparados às necessidades e desejos de clientes. Por exemplo, ainda que o cidadão seja de classe social elevada, não há diferenciação quanto ao valor pago por um

serviço público. Os autores discutem também o esforço da Administração Pública para adotar as práticas da iniciativa privada que podem ser aplicadas na gestão pública, ressaltadas as particularidades de cada uma.

Carvalho (2015) concorda com Ribeiro et al. (2013) ao destacar o interesse na geração do lucro das organizações na área privada, enquanto na área pública prevalece o atendimento dos anseios da sociedade. Reforça, também, a necessidade de capacitar e preparar os servidores públicos.

A Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. É interessante observar que “os resultados das ações do Estado são considerados bons porque as necessidades do cliente-cidadão estão sendo atendidas, e não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros”, como prega a Administração Burocrática (PALUDO, 2013, p.66). Ademais, percebem-se princípios nas reformas gerenciais, tais como o foco no cidadão e a competitividade, somadas por um pensar/decidir/agir de cunho estratégico, voltado para resultados e focado na sustentabilidade, o que demarcou o início da utilização do planejamento estratégico nas organizações públicas: uma metodologia gerencial de longo prazo. Fazendo a ressalva do uso do planejamento estratégico originalmente nas organizações militares, mas não é o foco da pesquisa. Por último, a administração gerencial agrega princípios ligados à cidadania; inclui a participação do cidadão e da sociedade nas decisões públicas. A partir de então, a maneira de perceber o cidadão completa o seu ciclo: de financiador para destinatário das ações e a compreensão de que ele é o titular da coisa pública (PALUDO, 2013).

2.2 Gestão de Pessoas na Administração Pública

É preciso ressaltar a importância da Gestão de Pessoas em uma organização: outrora, era apenas setor de departamento de pessoal, para mediar e reduzir os conflitos entre os funcionários e a organização a que pertenciam; agora, se tornou parte estratégica (MENDONÇA, 2017). Aranha e Salles (2015) reforçam essa ideia, quando citam que a Gestão de Pessoas se tornou fonte de vantagem competitiva, ao se tornar parte de uma nova concepção para a organização. Os recursos e meios tecnológicos, por mais importantes que sejam, jamais suplantam a importância do fator humano para a execução do processo de trabalho, tanto na iniciativa privada quanto numa instituição pública. A Gestão de Pessoas causa impacto diretamente no comportamento e na motivação do funcionário e pode influenciar diretamente a estratégia da organização (PIRES, 2011).

A administração de pessoal ou Recursos Humanos administrava a força de trabalho quanto às funções burocráticas e trabalhistas; contabilizava o custo da mão-de-obra. A Gestão de Pessoas gerenciava recursos humanos para conquistar e manter vantagem competitiva. A produtividade e rendimento passaram a ser associados ao bem-estar profissional, ocorrendo uma humanização das relações. Existe preocupação com recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, segurança, benefícios e outros. Já a Gestão Estratégica de Pessoas, por ter o foco na melhor colocação das pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais, sem passar pela humanização das relações, tem a habilidade de desenvolver políticas e práticas que podem mutuamente serem reforçadas para ajudar no alcance destes objetivos (DEMO; FOGAÇA; COSTA; 2018).

Há um continuum da migração da administração de pessoal para a gestão de pessoas, e dessa para a atual gestão estratégica de pessoas no serviço público. A sociedade tem exigido do Poder Público uma atuação voltada para resultados. Portanto, o nível de exigência dos usuários do serviço público aumenta em relação à satisfação de suas demandas. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Há uma ressignificação do que é público, logo, não há mais espaço para resquícios do patrimonialismo, que fazia confusão entre a propriedade privada e a propriedade pública (PALUDO, 2013).

Schikmann (2006, p.12), ao discutir tal ressignificação, destaca que “atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem”. Cada vez mais os usuários do serviço público têm cobrado mais em relação à satisfação de suas demandas. A qualidade e a adequação do que se entrega hoje como serviço público são aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da Administração Pública (SCHIKMANN,

2006).

Efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. A efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (CASTRO, 2006). Desse modo, a efetividade tem uma abrangência maior, porque a ação produz resultados no entorno. Portanto, faz-se necessário estudar o conceito de efetividade no que se refere à aplicabilidade das capacitações no uso da rotina de trabalho e se estão, por conseguinte, alinhadas às necessidades da sociedade.

A abordagem estratégica está relacionada com o entendimento das pessoas como recurso para obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (LACOMBE; CHU, 2008).

Jacobsen et al. (2012) falam da desmotivação de servidores que tomam posse em cargos incompatíveis com suas carreiras e volta-se à discussão do engessamento da legislação, como exemplo, a seleção através de concurso público atender parcialmente às necessidades dos institutos, por conta das limitações legais. Uma das dificuldades do serviço público está no fato de que um grande número de pessoas procura os concursos buscando estabilidade, sem estar alinhado com as diretrizes das instituições e sem haver entrosamento com suas formações profissionais. A gestão de pessoas no serviço público tem que driblar essa falta de harmonia na formação de quem ingressa na máquina pública e capacitar para ser mais eficiente (JACOBSEN et al., 2012).

Percebe-se, tanto em novos servidores quanto em mais experientes, em relação ao comprometimento, que existe uma avaliação racional pelo indivíduo dos benefícios obtidos. Quando há comprometimento afetivo, haverá “a ligação afetiva/emocional à organização com a qual o indivíduo vai se envolver, identificar e apreciar o fato de ser seu membro. Neste caso, o indivíduo não deixa a organização por estar afetivamente ligada a ela.” (FARIA; BARBOSA, 2007, p.151).

2.3 Capacitação Profissional e Desenvolvimento no Serviço Público

A capacitação profissional no serviço público também se encontra em discussão por conta de uma maior consciência da sociedade e de seus cidadãos em relação aos serviços que os setores públicos lhe fornecem. Há um maior reconhecimento das novas funções do Estado em um mundo globalizado, exigindo novas competências, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER, L. C.; SPINK, P. K., 2006).

As autoras Sônia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva, em livro organizado por Zanelli; Borges-Andrade, e Bastos (2004), discutem a motivação no trabalho e destacam a relevância de três tipos de ajustes de ambiente que têm sido considerados na literatura mais recente: ajuste pessoa-organização (metas pessoais e metas organizacionais), ajuste necessidades e valores das pessoas-suporte contextual e ajuste demandas do trabalho-habilidades pessoais do trabalhador. Por fim, destacam o papel do feedback não para apontar acertos e erros, mas para realizar o alinhamento das metas pessoais às metas organizacionais (GONDIM e SILVA, 2004).

Beer, Finnstrom e Schrader (2016) discute o conceito de “solo fértil” em que as organizações não responsabilizam apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam, mas se envolvem para promover um contexto organizacional que influencia a aquisição e a transferência do conhecimento.

Após a predominância do modelo burocrático, o modelo gerencial, com maior proeminência nos dias atuais, exige o envolvimento da alta gestão, para que as legislações pertinentes ao desenvolvimento sejam efetivas. Beer, Finnstrom e Schrader (2016) alertam sobre a necessidade do envolvimento da alta administração no planejamento e execução da capacitação. Se a instituição não se abre ao novo, o conhecimento adquirido se molda à estagnação. Os autores discutem a necessidade de “solo fértil” para que as “sementes” da capacitação possam frutificar. Esse solo tem que estar sendo preparado pela cultura organizacional, para que haja abertura e o funcionário se sinta apoiado para desenvolver mais e melhor. Muitas das vezes, os funcionários bem treinados e motivados não aplicam o

conhecimento aprendido no retorno à unidade de trabalho, porque as instituições estão moldadas para continuar funcionando do mesmo jeito. Se o sistema não mudar, ele configura as pessoas para falharem.

A preocupação de a capacitação não ser mero acúmulo de horas de treinamento ou certificações profissionais de forma isolada é destacada por Moscardini e Klein (2015).

Santos Filho e Mourão (2011) trazem uma questão interessante quanto à capacitação e ao desenvolvimento, quando discutem em sua pesquisa que funcionários com valores altos de comprometimento acreditam que cursos para esse fim deveriam ser obrigatórios, e não de livre escolha.

Nishi, Zamberlan e Brito (2011) vão caracterizar o comprometimento afetivo como aquele que acontece quando o funcionário está envolvido com a organização e em atender seus propósitos.

Quando se trata de alinhamento às necessidades, devem-se destacar não só as necessidades da organização em si, mas também as necessidades tecnológicas. Por falta de dotação orçamentária, de modo geral, as instituições federais de ensino estão se apropriando dos softwares gratuitos, das opções do Google docs e até de plataformas gratuitas de ensino virtual, dentre as quais se destaca a plataforma moodle.

A plataforma gratuita para Ensino à Distância (EaD) usada nas instituições pesquisadas é o moodle. O moodle é um tipo de ferramenta online e gratuita de aprendizado à distância. É um sistema de gerenciamento de aprendizado, que oferece a possibilidade de disponibilizar cursos e treinamentos de forma online. O nome é uma sigla em inglês para Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, podendo ser traduzido como “Ambiente de aprendizado modular orientado ao objeto”. Atualmente está disponível em 34 idiomas e sendo usada por mais de 4 (quatro) milhões de professores e alunos em 155 países (PONTES, 2017).

Ainda alinhada às necessidades de acompanhar as tecnologias, as instituições usam site institucional, Facebook, Instagram e outros para divulgar suas ações e permitir inscrições. Para Kunsch (1996), a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades de comunicação que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

As relações sociais não se restringem a encontros pessoais ou aos meios de comunicação tradicionais; as interações também ocorrem nos espaços sociais da realidade virtual, que constituem a sociedade em rede. A sociedade em rede é uma representação da sociedade contemporânea levando em consideração seus aspectos voltados à flexibilidade e adaptabilidade que são essenciais à inovação e à criatividade, que configuram como competências essenciais do mundo globalizado. “Quanto mais a internet expande sua capacidade de alcance, mais o poder de processamento das informações altera a vida das pessoas, impactando no desenvolvimento de sistemas próprios de comunicação de massas por meio de SMS, blogs, podcasts, Facebook e afins” (MOLINA, 2013, p.111).

Logo, os meios de comunicação vêm tendo grande representatividade na vida das pessoas ao longo do tempo, em virtude das facilidades difundidas e pelas inúmeras possibilidades e transformações devido ao acesso em tempo real à informação. A cada nova descoberta tecnológica observa-se a construção de novas culturas e de novas formas de interação. Na atualidade, é a tecnologia que preconiza a maneira das pessoas se relacionarem, de agir e de pensar (MOLINA, 2013).

Quanto à discussão sobre comunicação, Michel (2009) ressalta que várias empresas têm criado sites ou até mesmo blogs, usando deste espaço para publicar suas ações, utilizando a Internet como mais um meio de contato para se aproximar dos seus públicos. Atualmente, blogs são menos acessados que o próprio Facebook ou Instagram, por conta de rápidas atualizações.

3. Metodologia

A pesquisa ocorreu por dois eixos principais: pesquisa bibliográfica e trabalho empírico por meio de análise das entrevistas de forma semiestruturada, realizadas presencialmente e

nas respectivas instituições no período entre fevereiro e março de 2019.

O campo em que se busca as respostas à questão central da presente pesquisa consistiu em três instituições públicas federais de ensino: CPII, UNIRIO e UFF. Uma com perfil ensino básico e as outras duas com perfil universitário. A escolha destas IFEs foi por critério de representatividade e acessibilidade.

A pesquisa teve caráter qualitativo e comparativo, com análises descritivas e interpretativas dos resultados.

Por se tratar de pesquisa qualitativa, o principal elemento de escolha dos sujeitos da pesquisa deu-se por representatividade dos indicadores definidos, no caso em questão, servidores que fizeram o mínimo de três cursos em um prazo de três anos (2015 a 2017). Foram entrevistados, conforme Quadro 1, servidores alunos com pelo menos três cursos no período, gestores de campi em que foram identificados os maiores números de servidores que se envolvem nas capacitações das IFES, bem como representantes da Seção de Desenvolvimento e Capacitação do Colégio (SEDEC), da Escola de Governança em Gestão Pública da Universidade Federal Fluminense (EGGP – UFF) e do Setor de Formação Permanente da UNIRIO (SFP), para complementar e comparar as visões dos segmentos. Pretendeu-se identificar e categorizar dados referentes à percepção destes quanto à capacitação no trabalho e assim realizar uma análise interpretativa com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Quadro 1 - Identificação dos sujeitos da pesquisa

ENTREVISTADO	SIGLA
Servidor da UFF CAPACITAÇÃO	UFF1
Servidor da UFF GESTOR	UFF2
Servidor da UFF aluno	UFF3
Servidor da UFF aluno	UFF4
Servidor da UFF aluno	UFF5
Servidor da UNIRIO CAPACITAÇÃO	UNIRIO1
Servidor da UNIRIO GESTOR	UNIRIO2
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO3
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO4
Servidor da UNIRIO aluno	UNIRIO5
Servidor da CPII CAPACITAÇÃO	CPII 1
Servidor da CPII GESTOR	CPII 2
Servidor da CPII aluno	CPII 3
Servidor da CPII aluno	CPII 4
Servidor da CPII aluno	CPII 5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao longo das entrevistas, nossa amostra, restringiu-se a técnicos administrativos, excluídos os hospitais universitários. Não estão representados na coleta e análise dos dados todos os 14 (catorze) campi do CPII ou os 7 (sete) campi da UNIRIO ou as 42 (quarenta e duas) unidades de ensino da UFF. Foram contatados um chefe, três servidores-alunos e um servidor que atua na capacitação de cada instituição, conforme critérios citados anteriormente

4. Análise dos Resultados

A análise das entrevistas, as quais foram alinhadas à pesquisa bibliográfica, teve como base a organização proposta por Bardin (2016, p.123-131), começando pela pré-análise (organização das ideias para criação de um plano de análise após definição do tema e problema de pesquisa). Após, realizou-se bibliográfica (exploração do material) para na sequência as entrevistas acontecerem. Por fim, foram realizadas as interpretações dos dados (tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação).

4.1 Categorias de Análise

As entrevistas realizadas tiveram como objetivo principal investigar a visão dos gestores, responsáveis por capacitação e dos servidores-alunos a respeito da efetividade da capacitação nas IFEs entrevistadas. Tais entrevistas permitiram melhor entendimento de como a seção responsável por capacitação de seu órgão está desenvolvendo suas atividades na

área. Vale ressaltar a disponibilidade de todos os convidados em participarem das entrevistas e a confiança depositada ao responderem todas as perguntas com zelo e responsabilidade.

Observam-se as seguintes categorias de análise, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Categorização dos dados

TEMA	CATEGORIAS
1) Reforma da Administração Pública	Cliente-cidadão
2) Gestão de Pessoas	Envolvimento da liderança
3) Capacitação	Alinhamento às necessidades
4) Efetividade	Efetividade e aplicabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.2 Cliente-cidadão

Observou-se um olhar diferenciado para o cidadão, até porque, na percepção dos entrevistados, a sociedade cobra mais hoje do que antigamente.

Carvalho e Sampaio (2010) evidenciam o termo cidadão–cliente ao destacar a ineficiência do serviço público lembrada por alguns dos respondentes. Muitos destacaram que há setores muito eficientes e outros muito deficientes. Consoante o termo cliente-cidadão, Souza Santos (1999) falam dessa transição do cidadão que quer saber por que, como e quando, se colocando na posição de cliente, quando a Administração Pública traz para suas atividades técnicas administrativas, outrora exclusivas do setor privado.

Paludo (2013) discorre sobre esse cliente-cidadão em três momentos, conforme pôde ser visto, por exemplo, na fala de UNIRIO 3: “A sociedade também vem cobrando a gente mais e mais. E não podemos negligenciar essas cobranças externas. Todo mundo quer ser bem atendido, ter um serviço de qualidade. Nós somos pagos para oferecer isso”.

UFF 4 destacou o desenvolvimento pessoal influenciando a qualificação do servidor que impacta no serviço prestado: “Desenvolvimento de pessoal é apostar numa entrega melhor de serviço à população. Profissionais qualificados vão entregar um melhor serviço à sociedade”. CPII 4, por sua vez, ressaltou a necessidade da capacitação não ser apenas conhecimento acumulado, mas ter aplicabilidade: “A capacitação é muito agregadora a nível da curiosidade do aprendizado, mas também para que o serviço seja colocado em prática de forma eficiente”.

Foi pacífico entre os entrevistados que a capacitação permite entregar um melhor serviço à sociedade na percepção dos entrevistados e que cursos para rotina do dia a dia de trabalho agregam valor ao curso realizado. Percebem-se críticas à postura do servidor que ainda pensa de forma retrógrada e sem olhar a excelência na prestação de serviços. Foi visto como exceção aqueles que não se esforçam para estar mais bem preparados, como se pôde ver na fala de UFF 2: “Você tem pessoas muito interessadas e ainda mal geridas. Você vê os maus profissionais, mas, na minha concepção, são a exceção”, que critica a gestão por “gerenciar mal” maus profissionais. Já UNIRIO 5 critica a falta de comprometimento, muitas vezes, do servidor: “Agora tem coisa que a gente mesmo na base deixa a desejar. Por exemplo, o atendimento. Por ser um servidor público não se tem comprometimento com o cidadão”, assim como UNIRIO 1 quando falou dos servidores com o pensamento de não servir:

Temos alguns servidores, e não digo todos porque essa generalização é muito ruim, que não são eficientes, que poderiam estar fazendo um trabalho melhor, mas ainda têm aquela visão muito feia, muito ruim do serviço público e aí fico triste quando vejo alguns novos com essa postura que já não cabe mais. Não temos estrutura, mas também não temos servidores que queiram colaborar (UNIRIO 1).

UNIRIO 3 realçou a postura incoerente com a finalidade de servir do servidor público: “Sempre tento atender da melhor forma que a gente pode. Genericamente o serviço público não tem essa postura. Existe muita gente que não tem essa visão que servimos ao outro”. CPII 1, por outro lado, destacou a má vontade de outros servidores em se capacitar, sem, portanto, a visão de atender melhor o cidadão-cliente: “Tem servidores que vão para as ações de capacitação porque são obrigados”.

Ao longo das entrevistas, alguns entrevistados deixaram subentendido que não haveria um há padrão no comportamento desinteressado de alguns servidores, tinham novos e mais experientes nas queixas.

4.3 Envolvimento da liderança

Foi investigado como o servidor percebe a capacitação. Além disso, também foi verificada a visão da instituição e de seus gestores quanto à capacitação. Percebeu-se, na fala dos entrevistados, críticas sobre a falta de envolvimento da liderança.

A maior reclamação é em relação à escolha dos gestores de forma política e não técnica, que não se interessam em se capacitar ou não têm o olhar estratégico. Conforme UNIRIO 4, o gestor escolhido dessa maneira não sabe gerir pessoas. UFF 2 entendeu como desinteresse do gestor estar sem informações dentro da instituição e UFF 4 reclamou de ainda hoje ver o descaso com pessoas como estratégia no desenvolvimento da administração pública, uma vez que tal descaso deixaria morosa a tomada de decisões.

CPII 3 queixou-se da liderança escolhida de forma política, que não sabe de suas funções, não se capacita e não tem condições de corrigir ou direcionar os processos administrativos:

Um grande problema que eu enxergo na administração é essa parte do cargo de assessoramento, de direção....Na sua maioria você não tem o conhecimento profundo da coisa, não conhece a totalidade, não conhece o que você tem que administrar. Você não conhece os processos, então como vai cobrar do servidor (CPII 3).

Quando CPII 3 reagiu de forma desesperançada sobre a postura dos gestores de não se capacitarem e seu empenho em indicarem cursos não só para os gestores, mas para outras seções também: “Eles acham que não precisam. Já sugeri cursos, mas não tem incentivo de cursos, não se mostra a necessidade de capacitar”, percebeu-se o comprometimento abordado por Schikmann (2006) em que os funcionários não se veem como executores, mas participantes do aperfeiçoamento da organização, inclusive com propostas e cursos.

Na UNIRIO, a crítica foi quanto à falta de incentivo do gestor, seja não divulgando as capacitações em seu setor, seja não liberando o seu servidor. As iniciativas vêm dos servidores tanto para se capacitar para suas atividades do dia a dia quanto para progressão funcional. UNIRIO 3 corroborou Beer, Finnstrom e Schrader (2016) os quais alertam sobre a necessidade do envolvimento da alta administração no planejamento e execução da capacitação, pois, caso contrário, o servidor retorna da capacitação e não tem ambiente para aplicar, consoante a fala de UFF 1: “Precisamos aprimorar o conceito de efetividade. Ela não depende apenas do servidor. Depende muitas vezes da própria instituição, muitas vezes o servidor não recebe contexto para aplicação”.

UNIRIO 2 também entende que o envolvimento da alta administração se manifesta ao olhar o elemento humano como estratégico. A fala de UNIRIO 2 também apontou para a falta de conhecimento do planejamento desenvolvimento institucional (PDI) que é elaborado por força de lei, impedindo desse modo “solo fértil” para capacitação.

A administração pública não tem nenhum olhar estratégico, de recurso estratégico humano e materiais. Eu acho que por isso estamos pagando o preço. É um desperdício de tempo, de dinheiro, de pessoas, de tudo. Não existe planejamento, não existe uma gestão estratégica. Não existe. Não temos dimensionamento, planejamento, onde os recursos serão aplicados, qual o retorno disso (UNIRIO 2).

Beer, Finnstrom e Schrader (2016) afirmam que, muitas das vezes, os funcionários bem treinados e motivados não aplicam o conhecimento aprendido no retorno à unidade de trabalho porque as instituições estão moldadas para continuar funcionando do mesmo jeito. Nem sempre o ambiente está receptivo e/ou estruturado fisicamente para receber os novos aprendizados. Desse modo, se o sistema não muda, as pessoas retornam de suas capacitações e o conhecimento adquirido não é aproveitado.

Sobre o envolvimento da liderança, foi observado, inclusive, o fato de a liderança se capacitar e não ser instrumento de multiplicação. É o que se percebeu nas falas de UNIRIO 1: “Até diretoria quando participa não tem o hábito de ser multiplicador” e de UFF5: “Acho que falta em termos de capacitação também, capacitação dos gestores, isso ajuda muito pra uma mudança mais efetiva, mas acredito que ainda há muito a melhorar”.

Houve discussão sobre obrigatoriedade de alguns cursos basilares para exercer cargo ou função específica, segundo CPII 3. Esse pensamento ratifica Santos Filho e Mourão (2011),

pois discutem que funcionários com valores altos de comprometimento acreditam que cursos com que visam o desenvolvimento deveriam ser obrigatórios e não de livre escolha.

Eu entendo que o gestor, o chefe geral, quem está na cabeça tem que entender o processo como um todo para saber o que tá acontecendo. Como dona de casa: pra colocar alguém pra trabalhar na minha casa é assim, eu tenho que saber como é uma geladeira limpa porque se não o que ela entregar tá valendo. Eu tenho que dizer pra ela o que eu quero. É interessante que as pessoas façam cursos livremente sim, legal, mas existem cursos que são obrigatórios, tanto pra gestores quanto pra técnicos quanto pra chefes de setor (CPII 3).

UNIRIO 2 reforçou que o gestor sabe melhor que ninguém as necessidades de capacitações para o setor. CPII 3 criticou o desinteresse da parte estratégica em se capacitar e demonstrou estar desmotivada com esse comportamento.

UNIRIO2 reforçou a necessidade de envolvimento da cúpula, enquanto CPII3 reforçou a necessidade de capacitação para todos.

4.4 Alinhamento às necessidades

Pretendeu-se sondar a correlação com as atividades do dia a dia; a percepção de si mesmo e dos colegas, quando do retorno das capacitações; o entendimento de que os cursos trazem resultados para sociedade; e se os cursos ditos como não técnicos se alinham às necessidades das IFEs.

CPII 3 exemplificou a falta de alinhamento da capacitação com a instituição, por conta da falta de cursos para todas as seções, que pode impactar de alguma forma.

Existiu, também, a crítica de cursos específicos versus cursos tidos como gerais, que atendem a maioria dos técnicos. UFF 3 verbalizou falta de alinhamento com os objetivos organizacionais, pela falta de preocupação com seu desenvolvimento no que tange ao cargo: “Sinto falta de cursos específicos do meu cargo (pedagoga). Tem muitos cursos gerais, voltados para técnicos, que até uso na minha rotina, mas sinto falta de capacitação na minha área”.

A UNIRIO utiliza formulários online gratuitos do próprio Google docs para fazer o levantamento de necessidades de capacitação. Do mesmo modo, as avaliações de reação vão por email e são online, e a disponibilidade do certificado está vinculada à resposta da avaliação de reação; após, o servidor imprime seu certificado online. As avaliações de aprendizagem são feitas com um ano de intervalo e a intenção do setor é diminuir para seis meses. Os cursos de capacitação do SFP priorizam técnicos, mas não inviabiliza o docente fazê-los. A UFF, assim como a UNIRIO, tem tudo online, desde a inscrição dos cursos quanto às avaliações de reação. Não realizam, no momento, as avaliações de aprendizagem.

4.5 Efetividade e aplicabilidade

Castro (2006) explica que o conceito de efetividade na área pública está baseado na medida dos resultados de uma ação trazendo benefício, melhorias à população. Desse modo, foi pertinente entender se os entrevistados percebiam o impacto, o benefício, a melhoria para a sociedade.

UFF 1 exemplificou o impacto ao cidadão-cliente como resultado de uma cadeia de processos. UNIRIO 3 e CPII 3 viram o todo, desde o início do processo que começa na admissão do professor, sua admissão por um técnico-administrativo até o aluno e a sociedade, ponta do processo. UFF 2 entendeu sua razão de existir na instituição por conta do usuário final.

A preocupação maior é garantir que haja qualidade no atendimento ao público. Então, quão melhor for a nossa capacitação dos servidores, tanto melhor nós esperamos que seja o que eles dispensam ao usuário final. Mas não só o atendimento em si, mas os processos de trabalho. Mesmo aqueles servidores que não trabalham atendendo ao público, mesmo assim eles têm que ter com a capacitação condições de melhorar suas ações. Por exemplo, programador de Tecnologia da Informação (TI) que nunca atendeu nem vai atender ninguém.....Ele sendo melhor capacitado, em sua premissa, ele deixará os sistemas que o aluno usa lá na ponta para fazer sua matrícula, consultar, fazer histórico, vê notas e etc. etc. etc. melhores (UFF 1).

Todos os cursos, de modo geral, iniciam falando de melhorar nosso atendimento cada

vez mais. Eu entendo que se o servidor se qualifica e aplica, de certa forma vai chegar lá no usuário final. Por exemplo, um servidor que está no arquivo e se qualifica na arquivologia, o acesso aos dados, o armazenamento adequado das informações vai ajudar aos alunos (UNIRIO 3).

Eu só existo porque o aluno existe. Uma cadeia que está a serviço desse aluno. O aluno, que tá lá na ponta, é tão meu quanto do professor que tá na sala de aula. O meu trabalho tem a finalidade de preparar pessoas, que vão preparar pessoas para vida. O produto que eu entrego vai impactar na qualidade do produto que meu usuário vai gerar. Eu preciso acreditar nisso para entender meu papel na administração (UFF 2).

Se eu não conseguir pagar cuidadores, o contrato falha, a empresa não presta serviços, os cuidadores não vêm e isso afeta os alunos especiais que precisam do serviço. Assim como se não pagar dedetizadores, não tem merenda e aluno é impactado. A capacitação me permite trabalhar melhor para evitar essas questões e até mesmo ensinar como resolver se acontecer (CPII 3).

Observou-se também a questão comportamental na fala de alguns entrevistados. Alguns acreditam que a entrega de um serviço público mais eficiente depende do servidor entender seu papel de servir. Schikmann (2006) destaca a mudança desse papel do servidor não mais executor de ordens superiores, mas um indivíduo participante para aperfeiçoamento da organização, consoante a fala de UFF 3: “O servidor se vê protagonista e não coadjuvante, então participa de forma ativa dos processos da universidade. Ele passa a ter um olhar diferenciado e aí a qualidade do seu serviço melhora”.

O comprometimento afetivo também sustenta o papel de protagonista, de alguém que quer que as ações de capacitação deem certo, e quer atingir os objetivos da organização (NISHI; ZAMBERLAN; BRITO, 2011).

Quanto à aplicabilidade no dia a dia, CPII 4 destacou que vê resultados práticos porque, quando ele e seus colegas retornaram da capacitação, foram capazes de elaborar manuais e, tornaram-se multiplicadores. O servidor-aluno compreendeu que todas as capacitações são válidas, ainda que não use em sua seção, pois pode usar “para a vida”, o que foi verbalizado por UNIRIO 3.

O estudo tratou da efetividade das ações quanto à aplicabilidade na sua rotina de trabalho e, considerando este fator, pode-se observar interesse e adesão a cursos não técnicos para desenvolvimento pessoal que, por consequência, implique num desempenho melhor no trabalho. UFF 1 destacou a necessidade que vai além de cursos não técnicos, mas a importância de questões comportamentais.

Há interesse da administração pública na aquisição de conhecimento, visto a legislação remunerar qualificação relacionada direta e indiretamente ao trabalho. Logo, a capacitação, seja para desenvolvimento pessoal ou profissional, alinha-se ao interesse do governo de se capacitar e também se alinha aos anseios do cliente-cidadão consciente de seus direitos.

5. Conclusão e Contribuição

Diante da análise dos resultados, observou-se um crescente interesse em integrar todas as ações de capacitação, alinhando-se, desse modo, às necessidades das instituições e da sociedade.

Quanto ao alinhamento às necessidades tecnológicas, a UFF destacou o uso crescente do moodle nos cursos de graduação e percebeu-se a tentativa de incentivar a prática nos cursos de capacitação. Ainda não há uso da plataforma nas capacitações nem de ferramentas online.

Das três instituições, o CPII é o mais defasado nesse alinhamento às necessidades tecnológicas, com ações pouco informatizadas, o que não caracteriza ausência de ações de capacitação, mas torna as ações morosas e quando conseguem implementar, não há continuidade como uma avaliação de reação ou entrega rápida de certificado. A UNIRIO apresenta o uso da ferramenta apenas para os cursos de graduação, embora já disponibilize alguns cursos EaD. Já a UFF, talvez por conta de não disponibilizar de salas de aula para ações de capacitação, está mais desenvolvida no quesito EaD e alinhamento às questões de tecnologia.

Foi possível identificar uma efetividade prática, bem como a percepção dos colegas que se capacitam. A maioria se mostrou disposta a fazer o melhor, ainda que não estejam inteirados sobre a visão estratégica das instituições. Alguns servidores buscam progressão, outros, desenvolvimento pessoal. E a maioria busca ferramentas para uma melhor rotina de trabalho.

As três IFEs apresentaram limitações quanto à comunicação e divulgação, bem como no que diz respeito ao envolvimento da liderança.

Espera-se que o artigo propicie às IFEs uma reflexão sobre a importância do alinhamento das ações de capacitação às demandas da sociedade; a necessidade de aplicabilidade prática; a necessidade de ações para envolver a liderança; estímulo à discussão sobre como tornar mais efetiva a comunicação; a oportunidade de usar insights de cada instituição, que poderão servir como elementos norteadores de suas políticas e ações de gestão, corroborados pelo desejo explícito dos respondentes em fazer melhor a capacitação dentro das suas instituições

Referências

- Aranha, J. G. T.; Salles, D. M. R. (2015). A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais: do patrimonialismo ao estratégico. Volume 1. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU), Mar del Plata. Anais... Florianópolis: UFSC, p.p. 1-13.
- Alves, M. (2016). Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. In: Mansi, V., Carramenha, B. e Paula, M. (Org.), Comunicação com líderes e empregados. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, p.p. 102-106.
- Bardin, Laurence. (2016). Análise de Conteúdo. Tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.
- Beer, M.; Finnstrom, M.; Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Working Paper 16-121, of Harvard Business School.
- Bergue, S. T. (2010). Gestão de pessoas em organizações públicas. (3ª ed.). Caxias do Sul: Educs.
- Brasil. (1988). Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, p. 292.
- _____. (1990). Presidência da República. LEI Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: 1990. Consultado em 15 de dezembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm.
- _____. (2005). Presidência da República. LEI Nº 11.091, DE 12 DE JANEIRO DE 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília: 1990. Consultado em 15 de dezembro de 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm.
- _____. (2006a) DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília,DF, mar 2017. Consultado em 30 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>.
- _____. (2006b). DECRETO Nº 5.773, DE 9 DE MAIO DE 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília, DF. Consultado em 30 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>.
- Brasil. (1995). Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Plano diretor da reforma do aparelho do Estado. Brasília, DF.
- Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. (1998). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Camões, M. R. de S. et al. (Org.). (2010). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP.
- CARR, D. K.; LITTMAN, I. D. Excelência nos Serviços Públicos. Rio de Janeiro: Quality Mark Editores, 1992.

- Carvalho, P. A. S. et al. (2015) Análise da Gestão de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo De Caso. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (12^a ed.) Resende, Rio de Janeiro.
- Castro, R. B. de. (2006). Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública. In: Encontro anual da EnANPAD, 30. Salvador.
- Colégio Pedro II. Consultado em 17 de dezembro de 2018. Disponível em: <http://www.cp2.g12.br/historia_cp2.html>.
- Coutinho, M. J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público, Volume 51(3), p. p.43-44.
- Cwur. CWUR World University Rankings 2018-2019. (2019). Consultado em 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://cwur.org/2018-19/brazil.php>.
- Damatta, R. (2013). A ineficiência dos serviços públicos. Correio Braziliense. Consultado em 28 de julho de 2018. Disponível em <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/12/23/internas_economia,404816/e-m-entrevista-antropologo-explica-a-ineficiencia-dos-servicos-publicos.shtml>.
- Demo, G.; Fogaça, N.; Costa, A.C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. Volume 16(2). Cad. EBAPE.R, Rio de Janeiro, Abr./Jun.
- De Paula, A. P. P. (2005). Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dinsdale, G.; Marson, D. B.; Schmidt, F.; Strickland, T. (2000). Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros. In: Caderno Enap (20).
- Faria, J.H. de; Barbosa, S. de L. (2007). Comprometimento: uma Avaliação Crítica sobre a Práxis Organizacional. In: Faria, José Henrique de (Org.), Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, p.p. 143-170.
- Gespublica. Consultado em 25 de fevereiro de 2019. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>
- Gondim, S.M.G.; Silva, N. (2004). Motivação do trabalho. In: Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; A.V.B. Bastos. (Org.) Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Volume 1. Porto Alegre: ARTMED, p.p.169-198.
- Gonçalves, A.; Mourão, L. (2011). A expectativa em relação ao treinamento influencia o impacto das ações de capacitação? In: Revista de Administração Pública, Volume 45(2), p.p. 483 a 513, Rio de Janeiro: EBAPE FGV. Consultado em 31 de dezembro de 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7001/5561>>.
- Gurgel, C. (2018). Administração Pública. Consulta em 06 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/23/Ad_Publica.pdf>.
- Inep. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Índice Geral de Cursos (IGC) de 2017. Consulta em 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/indice-geral-de-cursos-igc>
- Jacobsen, A. L et al. (2012). Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Revista Gestão Universitária na América Latina, Volume 5(2). Florianópolis: UFSC. Consultado em 10 de novembro de 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129/22573>>.
- Kunsch, M. M. K. (1996). A Comunicação para o desenvolvimento sustentável na sociedade globalizada. In: Kunsch, Margarida Maria Krohling; Maneti; Ada de Freitas (org.). Comunicação e Meio Ambiente. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo/Intercom.
- Lacombe, B. M. B.; Chu, R.A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. RAE - Volume 48 (1), Jan./Mar.
- Mendonça, R. de. (2017) Gestão de pessoas no setor público: a percepção de servidores técnico administrativos sobre os programas de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino superior. Dissertação (mestrado) da Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Michel, M. de O. (2009). A Comunicação Organizacional e as Organizações na Rede: TICs, Internet e Mudanças na Comunicação. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (32^a ed.). Curitiba, PR, 4-7 Set.

- Molina, M. C. G. (2013). A Internet e o Poder da Comunicação na Sociedade em Rede: Influências nas formas de Interação Social. RMS – Revista Metropolitana de Sustentabilidade, Volume 3(3). Consultado em 07 de maio de 2019. Disponível em: <http://www.revistaseletronicas.fmu.br/>
- Nishi, J. M.; Zamberlan, C. O.; Brito, A.R. (2011). Comprometimento Organizacional com base no modelo aplicado por Meyer e Allen: Estudo de Caso no Setor Supermercado da Cidade de Ponta Porã, MS. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT, (8ª ed.).
- Paludo, A. (2013). Administração pública. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pires, F. M. (2011). Integração entre Gestão de Pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Pontes, E. (2017). O que é moodle? Conheça esse ambiente virtual de aprendizado. Blog Eadbox. Consultado em 01 de março de 2019. Disponível em: <https://eadbox.com/o-que-e-moodle-como-funciona/>.
- Ribeiro, A. J. G. et. al. (2013). Gerencialismo e Valor Público: um debate atual e necessário. In: Encontro de Administração Política, (4ª ed.). Vitória da Conquista-Bahia.
- Sampaio, D. A. de; Carvalho, F. de Q. (2010). A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância. Governo e Política. Consultado em 13 de junho de 2014. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/>.
- Santos Filho, G. M.; Mourão, L. (2011). A Relação entre Comprometimento Organizacional e Impacto do Treinamento no Trabalho. In: Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, (11ª ed.), p.p. 75-89.
- Schikmann, R. (2006). Curso Gestão Estratégica de Pessoas e Planos de Carreira do ENAP (Fundação Escola Nacional de Administração Pública), 2º módulo. Consultado em 15 de outubro de 2017. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2125/1/GESTÃO_ESTRATÉGICA_PESSOAS_Módulo_2.
- Souza Santos, B. (1999). A reinvenção solidária e participativa do Estado. In: Bresser-Pereira, L. C.; Wilhelm, J.; Sola, L. Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Unesp; Brasília: ENAP.
- Stanislaw, C. (2014). Trabalho no Serviço Público: padrão acomodação? Repositório Institucional da UNIPAMPA (RIU). Curso de Ciências Humanas, Universidade Federal do Pampa, Bagé, Rio Grande do Sul. Consultado em 25 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/1278/1/Stanislaw%2C%20Cl%C3%B3vis.%20Trabalho%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%20padr%C3%A3o%20acomoda%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Uff. Consultado em 26 de fevereiro de 2019. Disponível em: <http://www.uff.br/>.
- Unirio. Consultado em 26 de abril de 2019. Disponível em: <http://www.unirio.br/>.
- Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Org.). (2004). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: ARTMED.