

A IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR (IFES), EM RECIFE/PE.

Cynthia Alves Marino (1); Rafael Cipriano de Souza (2); Maria Aparecida Tenório Salvador da Costa (3)

(1 - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: cynthia-marino@hotmail.com; 2 - Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: rafael.cipriano.souza@hotmail.com; 3 - Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: aparecidacosta@hotmail.com)

Resumo: Este estudo de caso possui natureza quali-quantitativa e busca apontar a importância da qualificação profissional dos servidores públicos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), situada no município de Recife - Pernambuco. Tal questão é respondida tendo como base os seguintes documentos: Lei Nº 11.091; Lei Nº 12.772; Lei nº 8.112; Constituição Federal de 1988; e os Relatórios de Gestão dos anos 2015, 2016 e 2017 da IFES pesquisada. O servidor público, apesar de sua importância para o funcionamento do Estado, ainda é objeto pouco estudado nas produções acadêmicas. A fundamentação teórica foi construída com os estudos sobre políticas públicas, administração pública, condições de trabalho no serviço público e capacitação, a partir das perspectivas de: Barbosa, Gomes e Sória (2012), Bresser-Pereira (2009), Campelo (2010), Chiavenato (2014), Faria e Faria (2017), Lacerda (2013), Licório, Guimarães e Paula (2016), Matias-Pereira (2012), Moreira (2016), Ribeiro e Mancebo (2013), dentre outros, além dos marcos legais e regulatórios. Para a metodologia, utilizou-se como fonte a análise documental. Nota-se que na IFES pesquisada, no ano de 2017, houve um aumento significativo de servidores que participaram de eventos de Formação. Os resultados obtidos com a investigação indicam que o incentivo ao desenvolvimento intelectual reflete nos níveis de satisfação, motivação, qualificação profissional, relacionamento e financeiro, pois servidores qualificados prestam melhores serviços e satisfazem o cidadão.

Palavras-chave: Servidor público, Formação do servidor, Gestão de Pessoas, Administração Pública.

INTRODUÇÃO

A qualificação profissional dos recursos humanos é importante para que as organizações, a fim de que estas se mantenham ativas e possam responder de forma positiva às mudanças ocorridas no mercado altamente competitivo.

O processo de formação significa ensinar as pessoas a lidar com diversos aspectos relacionados a sua atividade, não só a execução das tarefas, tem o intuito de reduzir problemas futuros e manter a competitividade empresarial.

Na administração pública, investir na formação do servidor permite que as demandas da sociedade sejam atendidas com maior eficiência e os recursos disponíveis possam ser utilizados da melhor forma possível.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de ampliar o debate sobre as condições de trabalho dos servidores públicos federais da educação, além de contribuir com a escassa produção acadêmica sobre a temática. Desse modo, o objetivo deste trabalho é apontar a importância da qualificação profissional dos

servidores da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pesquisada.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Ao longo da história brasileira a administração pública passou por três momentos: patrimonialista, burocrática e gerencial.

O modelo patrimonialista de administração esteve presente, no Brasil, desde o seu descobrimento até a década de 1930, sendo caracterizado pela concessão de benefícios sociais e econômicos à elite (FARIA e FARIA, 2017). De acordo com Bresser-Pereira (2009, p.42): “No Estado patrimonial não havia distinção nítida entre patrimônio público e patrimônio privado”. Esse modelo foi marcado pelo clientelismo, pela supremacia do interesse privado sobre o público, nepotismo e corrupção, já que os bens públicos se confundiam com os privados. Um sistema ineficiente que não priorizava as reais necessidades da população, e as decisões do Estado objetivavam atender aos pequenos grupos elitistas.

A partir da década de 1930, com o intuito de opor-se às práticas de nepotismo e corrupção, instituiu-se o modelo burocrático de administração, balizado no molde racional-legal, que tem como principal teórico Max Weber (CAMPELO, 2010). A administração burocrática objetivava melhorar o desempenho da administração pública através da meritocracia, impessoalidade e o uso de normas, leis e regulamentos. Sobre a administração burocrática:

Pressupõe-se certa racionalidade impessoal que, orientada por regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, estabelece com nitidez as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo como referência os objetivos que busca atingir. (MATIAS-PEREIRA, 2012, p.57)

Entretanto, o modelo burocrático ficou obsoleto, o excesso de formalismo tornou a prestação do serviço ineficiente, morosa e resistente à mudança, voltando-se para o seu funcionamento interno e não objetivando o atendimento ao cidadão.

A partir da década de 1990, houve a necessidade de uma nova estruturação do Estado, através a implantação das técnicas de gestão do setor privado que pudessem ser aplicadas à administração pública, fazendo surgir o modelo de administração gerencial (MOREIRA, 2016). Ainda para a autora (2016, p.63): “No Brasil, a primeira tentativa no sentido de uma administração pública gerencial data em 1967, mas somente foi levada a cabo em 1995, no governo FHC”.

A administração gerencial é voltada para os resultados, e não para os processos como na burocrática. Compara-se o usuário do serviço

público ao cliente da iniciativa privada, não é suficiente apenas executar o trabalho de acordo com as normas e regulamentos, é necessário executá-lo da melhor forma possível, visando à eficiência na administração pública. Para Matias-Pereira (2012, p.61): “O modelo de administração pública gerencial tem como pressupostos: descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público”.

Atualmente, nota-se que a Administração Pública não consegue atingir os objetivos estabelecidos pela administração gerencial. Para Matias-Pereira (2012, p.119), a administração pública brasileira possui: “[...] uma estrutura pesada, burocrática e centralizada, [...]”. Mesmo com a mudança dos modelos de administração patrimonialista para burocrática e da burocrática para gerencial, percebe-se que ainda estão presentes a prática de clientelismo, vinda do modelo patrimonialista, e as disfunções da administração burocrática.

O SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL BRASILEIRO

No Brasil, a partir da década de 1930, com a estruturação e aumento das funções do Estado, houve crescimento na contratação de funcionários públicos, mas na década de 1970, vivenciou-se condições desfavoráveis de trabalho, como a ampliação da contratação de empregados temporários e mudanças na estrutura de remuneração (BARBOSA, GOMES e SÓRIA, 2012).

Nos anos 90, com a adoção do modelo gerencial de administração, em substituição ao modelo burocrático, segundo Ribeiro e Mancebo (2013, p.195), “o Estado passa a conviver com a gradativa incorporação da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas com o objetivo de propiciar agilidade, eficiência e qualidade aos serviços”. O Estado passa a funcionar como uma empresa, com foco nos resultados e na eficiência na prestação dos serviços ao cidadão, reduzindo os gastos e enxugando a máquina pública.

O termo servidor público abrange os servidores estatutários, que são regidos por estatuto e possuem estabilidade, os funcionários públicos, que são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e os servidores temporários, que são contratados em situações excepcionais. Para a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu Art. 37, inciso II:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1988)

Os técnico-administrativos em educação e os docentes das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são regidos pela Lei nº 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 federais.

Mesmo com a garantia da estabilidade, os servidores públicos, atualmente, sofrem com o corte de gastos, desvalorização, precarização e a redução de direitos causadas pelas políticas de governo.

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

As empresas entendem que capacitar o seu pessoal é tarefa importante para manter a competitividade, para acompanhar o mercado cada vez mais mutável e exigente. Capacitar é agregar valor tanto ao funcionário quanto à organização, melhora o desempenho profissional e mantém a lucratividade.

A conceituação de capacitação não se confunde com a de treinamento. A capacitação relaciona-se ao contexto do trabalho, é preparar a pessoa para o exercício do cargo, enquanto que o treinamento é focado no presente, voltado para as especificidades do cargo. De acordo com Licório, Paula e Guimarães (2016, p.313): “A capacitação é uma evolução do treinamento, sendo eles distintos”.

Para Chiavenato (2014, p.310): “Treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. De acordo com Lacerda (2013, p.77): “Capacitar é treinar a pessoa para enfrentar as situações relacionadas à sua atividade, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias”. A capacitação profissional é uma forma de reduzir problemas futuros, pode diminuir os gastos gerados por acidentes de trabalho, a rotatividade de funcionários e o retrabalho na produção, possibilita a organização permanecer competitiva e se adequar as mudanças do ambiente externo.

A capacitação não está presente apenas no setor privado, com as novas demandas vindas da sociedade, como prestação de serviços de qualidade, transparência e eficiência, a Administração Pública também adotou a capacitação dos servidores como forma de melhoria dos serviços prestados pelos órgãos governamentais (LICÓRIO, PAULA e GUIMARÃES, 2016). Investir em capacitação, além de aumentar a satisfação dos usuários dos serviços, aumenta, também, os níveis de realização profissional

dos servidores, possibilita que eles assumam mais desafios no seu ambiente de trabalho, já que estão mais motivados, atua positivamente no relacionamento interpessoal dentro e fora da instituição e contribui para a execução das atividades laborais. A capacitação interfere diretamente na qualidade de vida no trabalho. Embora entenda que a compreensão do termo *capacitação* é mais evoluído do que o termo *treinamento*, neste trabalho optamos pelo termo *formação* (inicial e continuada), considerando que esta perspectiva parte da compreensão de que todos têm capacidades, mas precisam sempre atualizar o seu processo formativo. Ainda assim, o termo *capacitação* é mantido em algumas partes deste trabalho devido à sua presença nos documentos estudados.

No âmbito federal, os servidores que ocupam cargos Técnico-Administrativos em Educação são amparados pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. A instituição do PCCTAE foi uma conquista para a carreira dos servidores, pois, através deste marco legal, é possível perceber a importância que os programas de formação possuem para a carreira. Estimular as pessoas à qualificação contínua produz servidores mais eficientes, aumenta o sentimento de valorização e possibilita o desenvolvimento profissional.

Os servidores que ocupam o cargo de docente são amparados pela Lei nº 12.722, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga

o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.

METODOLOGIA

A presente pesquisa foi elaborada a partir do recorte de monografia de curso de especialização em Gestão de Políticas Públicas, de natureza qualitativa, mas, os dados quantitativos, extraídos dos Relatórios da IFES, também foram usados para compor este trabalho. De acordo com Minayo (2002, p. 22): “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”.

Foi utilizado o Estudo de Caso, como tipo de pesquisa, pois houve necessidade de entender as peculiaridades da instituição pesquisada. E, como meio de coleta de dados, a análise documental, com base nos seguintes documentos: Constituição Federal de 1988; Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005; Lei nº 12.722, de 28 de dezembro de 2012; e os Relatórios de Gestão dos anos 2015, 2016 e 2017 da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), que apresentam a prestação de contas da instituição nos respectivos anos e dados complementares pertinentes à pesquisa, como o quantitativo de servidores ativos da IFES, e afastamentos dos servidores para estudos e o quantitativo de servidores que concluíram esses estudos. Os documentos são uma importante fonte para o Estudo de Caso (YIN, 2001).

A pesquisa tem como lócus da investigação a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), situada da cidade do Recife, em Pernambuco. A instituição oferta, segundo o Relatório de Gestão do ano de 2017, 54 (cinquenta e quatro) cursos de graduação, sendo 46 (quarenta e seis) presenciais e 8 (oito) à distância, 32 (trinta e dois) cursos de mestrado acadêmico, 4 (quatro) de mestrado profissional e 18 (dezoito) de doutorado. A UFRPE oferece também cursos de especialização e cursos técnicos oferecidos no Colégio Agrícola Dom Agostinho Ikas (CODAI), localizado no município de São Lourenço da Mata/PE.

No ano de 2017, a IFES pesquisada possuía 1079 (mil e setenta e nove) técnicos administrativos, 1185 (mil cento e oitenta e cinco) docentes de magistério superior e 54 (cinquenta e quatro) docentes de magistério do ensino básico, técnico e tecnológico - EBTT. Dentre os docentes de ensino superior, em regime de dedicação exclusiva, em 2017, 927 (novecentos e vinte e sete) possuíam doutorado, 216 (duzentos e dezesseis), mestrado, 9 (nove), especialização e 5 (cinco), graduação.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores (Técnicos Administrativos, Docentes do Magistério Superior e Docentes EBTT do CODAI) da referida instituição, que se afastaram para estudo (Tabela 01) e que realizaram algum curso de formação (Tabela 02), nos anos de 2015, 2016 e 2017. A Lei nº 8.112 permite que o servidor se afaste das suas atividades para participar de curso de capacitação, por até três meses, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior e para estudo no exterior (BRASIL, 1990).

RESULTADOS

Tabela 1 – Quantitativo de servidores afastados para estudos (2015/2016/2017)

Quantitativo de servidores afastados para estudos			
Ano	N.º Absoluto de servidores	N.º de servidores afastados	Percentual
2017	2.318	77	3,3%
2016	2.282	62	2,7%
2015	2.295	72	3,1%

Fonte: Relatórios de Gestão da UFRPE dos anos de 2015, 2016 e 2017.

Tabela 2 – Quantitativo de servidores que se capacitaram (2015/2016/2017)

Quantitativo de servidores capacitados			
Ano	N.º Absoluto de servidores	N.º de servidores que se capacitaram	Percentual
2017	2.318	1.086	46,8%
2016	2.282	590	25,8%
2015	2.295	844	36,7%

Fonte: Relatórios de Gestão da UFRPE do ano de 2017.

A Tabela 02 (Quantitativo de servidores que se capacitaram) refere-se aos servidores que se capacitaram em cursos, seminários, palestras, integrações e treinamentos ofertados pela UFRPE e em eventos de capacitação externa. Em 2017, foram oferecidos aos servidores da UFRPE 40 (quarenta) cursos/encontros/eventos, que abordaram temas como desenvolvimento socioambiental, reforma da previdência, governança pública, Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), pesquisa científica, preparação para aposentadoria, liderança, gestão de equipes, Lei 8.112/90, informática e procedimentos de

secretaria. As capacitações oferecidas pela instituição são voltadas para diversas áreas, focam o desenvolvimento das rotinas de trabalho e o desenvolvimento pessoal.

É oportuno comentar que os cursos direcionados à produção acadêmica, realizados no ano de 2017, como os de preparação para pesquisa científica, análise de conteúdo em Bardin, ABNT para trabalhos acadêmicos: usos e aplicações e normas para elaboração de artigos acadêmicos, incentivam os servidores a continuarem estudando, desenvolverem o senso crítico, a aumentarem a percepção do cotidiano e auxiliam os servidores nos processos seletivos dos programas de pós-graduação, especialização, mestrado e doutorado. Para Almeida (2012, p.162): “[...] a escrita, a leitura, e a publicização do pensamento são ferramentas eficazes na busca e na propagação do conhecimento”.

Analisando as Tabelas 01 e 02, nota-se que o resultado mais significativo está no quantitativo dos servidores que se capacitaram no ano de 2017 (Tabela 02), em 2015, foram 844 (oitocentos e quarenta e quatro) servidores, o que corresponde a 36,7% do total de servidores efetivos, e, em 2016, houve diminuição para 590 (quinhentos e noventa) servidores, correspondendo 25,8%.

[...] a capacitação é essencial no processo de conhecimento e aprendizagem, pois ela é tratada num contexto mais abrangente, atingindo uma área maior de atuação na vida do servidor, com o objetivo de torná-lo capaz para a realização de suas atividades e agregar a ela qualidade, desenvolvendo conhecimento, habilidade e atitude. LICÓRIO, PAULA e GUIMARÃES, 2016, p.334)

A qualificação, sendo de longa duração, como os cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, ou os cursos de formação, de média e longa duração, oferecidos pela instituição, propicia aos servidores atingirem maiores níveis de satisfação, motivação e qualificação profissional, interfere no relacionamento interpessoal dentro da instituição, reflete nas relações familiares de forma positiva e, para o cidadão, mais eficiência na prestação dos serviços públicos.

CONCLUSÕES

O presente trabalho não conseguiu abordar a importância da formação dos servidores públicos em sua totalidade, mas serviu para apontar alguns dos benefícios do incentivo à formação continuada dos recursos humanos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras, em especial a instituição pesquisada. Atualmente, os servidores vivenciam um forte sentimento de desvalorização, com as privatizações, a contratação de terceirizados, as políticas excludentes de governo, o corte no orçamento público que causam insegurança e incerteza quanto ao futuro profissional.

Incentivar que os servidores a continuarem se qualificando, permitindo que se afastem para estudos e oferecendo cursos de formação, não contribui apenas com benefícios financeiros promovidos pela progressão na carreira, mas, também, para sua evolução intelectual e pessoal, melhora a autoestima e possibilita alcançar maiores níveis na carreira.

A qualificação profissional, além de beneficiar os servidores públicos, traz ganhos para a sociedade, significa que o Estado se preocupa com os recursos humanos e com a melhoria contínua dos serviços prestados. A sociedade entende que o dinheiro público será aplicado para suprir as necessidades do cidadão.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Leonardo Pinto de. A importância da produção acadêmica. **ECOS - Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v.2, n.2, p.162-166, 2012.

Disponível em <<http://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1056/713>>. Acesso em 24 maio 2018.

BARBOSA, Leonardo; GOMES, Silva Darcilene Cláudio; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, v. 20, n. 42, p. 167-181, 2012. Disponível em <

<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v20n42/12>>. Acesso em 21 abr. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil - 1988**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 06 maio 2017.

BRASIL. **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.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm >. Acesso em: 06 maio 2017 .

BRASIL. **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.

Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm >. Acesso em: 21 maio 2018.

BRASIL. **Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da

Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências.
Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm >. Acesso em: 21 maio 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado Republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 416p.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, 2010. Disponível em < <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592> >. Acesso em 21 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014. 494 p.

FARIA, José Ricardo Vargas de; FARIA, José Henrique de. A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 3, p. 140-147, 2017. Disponível em < <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/1331#.WwNx3UgvzIU> >. Acesso em 21 maio 2018.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos**: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, BR-MG, 2013.

LICÓRIO, César; GUIMARÃES, Queiza Dias; PAULA, Luciane Maria Argenta Mattes. A relevância da capacitação dos servidores atuantes no Ministério Público de Contas do Estado de Rondônia, no período compreendido entre 2011 a 2013. **REPAAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 2, n. 2, p. 311-337, 2016. Disponível em < http://repae.org/index.php/REPAAE/article/view/36/pdf_16 >. Acesso em 19 mar 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012. 310 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 80 p.

Ministério da Educação. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Pró-Reitoria de Planejamento. Relatório de gestão do exercício de 2015. Recife: UFRPE, 2016.

Ministério da Educação. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Pró-Reitoria de Planejamento. Relatório de gestão do exercício de 2016. Recife: UFRPE, 2017.

Ministério da Educação. Universidade Federal Rural de Pernambuco. Pró-Reitoria de

Planejamento. Relatório de gestão do exercício de 2017. Recife: UFRPE, 2018.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública**: para concursos. Salvador: Editora Jus Podivm, 2016. 413 p.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em < http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/RIBEIRO_servidor_publico.pdf >. Acesso em 21 abr. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.