

# CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL: ESTUDO DE CASO NA CÂMARA MUNICIPAL DE PIMENTA BUENO/RO

Yara Quadros<sup>1</sup>  
[yaraquadros04@hotmail.com](mailto:yaraquadros04@hotmail.com)

Claudia Cleomar Araujo Ximenes Cerqueira<sup>2</sup>  
[profa.ximenescerqueira@gmail.com](mailto:profa.ximenescerqueira@gmail.com)

**Resumo:** Na área pública o setor de Recursos Humanos está ligado, mormente, a folha de pagamento, admissão e rescisão de contratos. No entanto, o Governo tem buscado conscientizar seus gestores a investir em pessoal para melhor atender o usuário dos serviços públicos. Objetivo deste estudo é identificar os recursos humanos, o nível acadêmico e se há investimento com capacitação e desenvolvimento de pessoal na Câmara Municipal da cidade de Pimenta Bueno, Estado de Rondônia, Brasil. A pesquisa de campo foi pautada no conhecimento proporcionado pela pesquisa bibliográfica e, com a utilização do método dedutivo-hipotético a análise pode ser realizada de maneira eficiente e eficaz. O estudo é relevante para a comunidade científica, acadêmica e para gestores públicos que se prezem a inovar para melhor desempenho de suas funções e levar sua equipe a ofertar serviço de qualidade. A gestão de pessoas nas instituições públicas tem sofrido mudanças positivas, exemplo disto é apresentado no resultado desta pesquisa.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Serviços Públicos.

## INTRODUÇÃO

Uma das preocupações que as instituições têm é como manter os seus funcionários motivados para o desempenho de suas funções. As expectativas individuais ou coletivas destes servidores são para a organização empreendedora, motivos de atenção especial, uma vez que a empresa espera que seus funcionários sejam na realidade colaboradores, parceiros tanto na eficiência quanto na eficácia da visão e missão da organização.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Serviços Sociais, especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Pimenta Bueno – FAP.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis e Mestranda do PPGG da Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR, Especialista em Administração Pública, Especialista em Gestão Financeira e Especialista em Docência do Ensino Superior todas pela Faculdade de Pimenta Bueno – FAP. Professora do Ensino Superior na Faculdade de Pimenta Bueno – FAP.

Neste contexto as instituições públicas também passam a se preocuparem com a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão. Não bastasse às razões que leva a contratação de pessoas sem conhecimento e muitas vezes sem perfil para assumir determinados cargos, há também, o servidor que não busca por se capacitar. A mentalidade é retrógrada, incompatível as novas tendências de mercado. Porém, o efetivo está assegurado por lei. Mesmo que haja os processos disciplinares, o desgaste é muito grande e assim deixado de lado.

Uma das preocupações que as instituições públicas têm é como manter os seus servidores motivados para o desempenho de suas funções, independente do salário. As expectativas individuais ou coletivas destes funcionários são para a organização motivo de atenção especial, uma vez que se espera a efetivação dos serviços oferecidos, saciando as necessidades do usuário.

Uma vez que se esperam servidores funcionais e colaboradores, parceiros tanto na eficiência quanto na eficácia da visão e missão da instituição pública. Surge, legalmente, a recompensa pelo bom trabalho, pelo talento a *gratificação* contribui, porém não basta. Necessário se faz a capacitação e desenvolvimento de pessoal e, a instituição é quem tem a função de proporcionar condições para isto.

## 2. RECURSOS HUMANOS EM ÓRGÃO PÚBLICO

Seja em instituições públicas, seja nas privadas, a gestão de recursos humanos é de suma importância “em um contexto em que recursos são escassos e mudanças decorrentes de inovações em tecnologia e gestão são frequentes” (ODELIUS, 2010, p. 145). O contexto exige pessoas mais bem dispostas para atender as necessidades de mercado. Não basta estar empregada, assegurada, a pessoa precisa estar preparada para bem desempenhar o seu papel no sistema mercantil.

Enquanto as instituições privadas escolhem as pessoas com quem querem trabalhar, o recrutamento e seleção de pessoal, nas instituições públicas, é feito por meio de concurso público aprovado pelo legislativo municipal e sancionada pelo executivo. A população é informada por meio de edital, publicado na mídia de maior circulação. Após a nomeação, do candidato aprovado, é feito exames médicos e posteriormente a posse. Durante 03 anos, o servidor encontrar-se-á em estágio

probatório. Após este período o servidor estará assegurado por lei, salvo em condutas que por força de lei o servidor é impedido de continuar como servidor público (CAMÕES, 2010).

Trabalhar com recursos humanos em instituições públicas não é fácil. Esta afirmativa parece ser redundante, porém é pertinente. Segundo Schikmann (2010, p. 15) “A forma como a gestão dos recursos humanos que é realizada hoje se deve a um conjunto de características comuns à maioria das organizações públicas e que podem ser evitadas”, o que em síntese é lícito destacar:

- a) Rigidez imposta pela legislação;
- b) Desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço Público;
- c) Pouca ênfase no desempenho Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos;
- d) Mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho;
- e) Limites à postura inovativa;
- f) Poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão;
- g) Rotatividade na ocupação de posições de chefia;
- h) O papel da gratificação.

Quando Schikmann (2010) volta-se para a questão de legislação e sua rigidez, o autor refere-se à conhecida *burocracia* a qual é empecilho para a efetividade de determinadas situações que surgem no dia-a-dia da instituição pública. No Brasil é comum servidores públicos agirem como se o cidadão não fosse à razão de ser da organização pública, bem como, o próprio cidadão não consegue ver eficiência no serviço público. Desta forma, ocorre à desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço Público.

Discursar sobre a pouca ênfase no desempenho dos mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos, arremete aos estudos de Schikmann (2010) que pondera sobre o fato de que o servidor em órgãos públicos possui seguridade por força de lei, muitas vezes o trabalho não é realizado de forma eficiente, eficaz e efetivo. O servidor não se sente motivado a realizar suas atividades, pois o

retorno não é possível, pois, independe do seu desempenho para que tenha aumento em sua remuneração.

A postura inovativa, também é limitada, pois, além da falta de motivação por conta da remuneração, há a questão de rigidez, pois uma iniciativa comumente esbarra na legislação. Planejamento! Para quê? Este pensar, esta indagação deve-se a escassas estruturas de planejamento e pouca preocupação com a gestão — a falta de motivação leva ao trabalho mecanizado, ou seja, é voltado para as atividades cotidianas sem se preocupar com planejamento seja em curto, médio ou longo prazo.

Quanto ao processo burocrático do Estado, Bergue (2005, p. 6) salienta que,

Um diagnóstico consistente da dinâmica da administração pública, assim como de um ente ou órgão em particular, não pode prescindir de uma análise de suas estruturas e processos realizados à luz dos postulados da burocracia e demais formulações em torno desse arranjo teórico. A abordagem do fenômeno burocrático, evidenciando suas diretrizes estruturantes, dimensões intervenientes e aspectos disfuncionais, pode contribuir substancialmente para uma compreensão mais consistente da estrutura, dos processos, e do desempenho das organizações públicas, notadamente no que se refere ao comportamento das pessoas nesse ambiente.

Outro ponto relevante a considerar é que a rotatividade na ocupação de posições de chefia é prejudicial ao processo de planejamento e cumprimento da mesma — a alternância de posição de chefia, seja por competência ou por indicações, coloca o servidor em posição de alerta, pois a alta rotatividade requer sempre novas adequações. A sequência das atividades propostas é desestruturada continuamente.

Além dos problemas causados pelo estresse da insegurança, a rotativa de servidores que ocupam cargos de confiança no setor público há a questão de custos. Chiavenato (2004) explica que a rotatividade de pessoal envolve custos primários: que são os custos com rescisão; custos secundários: são os inatingíveis difíceis de mensurar é um *mix* de aspectos quantitativo e qualitativo, e os custos terciários: que só são possíveis de mensurar em médio e longo prazo.

Santos (2010) destaca que “[...] a rotatividade de pessoal, pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação”. Trazendo para a instituição pública, esta rotatividade ocorre, mormente, pelas trocas de pessoas que assumem cargos eletivos no executivo e no legislativo, assim como em alguns órgãos do executivo. Se não bastasse, há também os

momentos de rotatividade em Ministérios e Secretárias municipais e estaduais, que por sua vez também pratica mudanças de pessoal.

O papel da gratificação no setor público também é fator preocupante, pois é fundamental na análise de capacitação e treinamento de pessoal, pois o mecanismo de utilizar da gratificação como complemento salarial é comum e Schikmann (2010, p. 16) explica que,

Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Lícito expor que no que tange a gestão pública a questão de remuneração apresenta singularidades que a diferencia bruscamente da forma realizada em instituições privadas. Segundo Bergue (2007) isto ocorre pela cultura e natureza das relações de poder, bem como pelos parâmetros fecundados no plano constitucional, legal e doutrinário.

Nos editais públicos com chamadas para concursos públicos já são estabelecidos o valor a receber conforme cargo e, neste contexto, Ferreira (2011, p. 29) chama atenção para o fato de que,

O artigo 39 da Constituição Federal estabelece as regras para a fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório dos servidores públicos, que deverá observar a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira, os requisitos para a investidura e as peculiaridades dos cargos.

Contudo, a barreira *burocrática* — mas, necessárias para o controle das ações do gestor público — acaba dificultando a remuneração justa do servidor. Neste caso, entra as *gratificações*. O contexto chama atenção para o posicionamento de Bergue (2010, p. 402): “[...] nada mais coerente com a noção de justiça remuneratória do que a aplicação de um tratamento condizente com seu desempenho destacado”. O senso de justiça relaciona o receber pelo que se dá, é o retorno da imissão do conhecimento e aplicação no local de trabalho.

As características apresentadas por Schikmann (2010) norteiam-se no fato de que o setor de Recursos Humanos (RH) não possui autonomia para dar advertência

aos colaboradores; descontar dias dos que não comparecem ao serviço; descontar atraso dos funcionários e nem de dispensar os serviços daquele servidor não adequado ao bom desenvolvimento do trabalho organizacional da instituição. Isso mostra o quanto que se tem sido equivocado os serviços prestados na maioria dos setores de recursos humanos.

### 3. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Com a integração e globalização das redes sociais via *internet*, com a liberdade de imprensa, no Brasil e em muitos outros países, e com a facilidade que se tem em estar “conectados”, às mais diversas informações, o gestor público passa por desafios sem precedentes. As exigências que o mundo mercantil, relativas a conhecimento, tem imputado às pessoas levam-nas a busca constante por se capacitar. Esta busca por desenvolvimento pessoal se aplica tanto em organismos privadas (com ou sem fins lucrativos), quanto às instituições públicas.

O fato de ser governamental, não quer dizer que qualquer pessoa pode assumir cargos efetivos ou mesmo comissionados. O problema está no fato que não dá para “testar” antes de contratar. Para saber se o perfil do indivíduo é compatível às necessidades da instituição é necessário contratar para depois tomar “providências cabíveis”, isso no período probatório que são 3 (três) anos. No entanto isto demanda vários fatores legais, ou seja, esbarra na burocracia.

Para que os serviços oferecidos pelos órgãos governamentais sejam de qualidade o servidor público deve estar preparado para este fim. Não trata de educação na lida com o usuário, mas sim, de conseguir atender com agilidade, efetividade, eficiência e eficácia. Os treinamentos são necessários. O desenvolvimento individual é de suma importância, entretanto, como destaca Schikmann (2010, p. 16),

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação.

A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade.

A gestão de recursos humanos em instituições públicas possui peculiaridades que são relevantes em processos de demissão e admissão e remuneração. A necessidade das unidades administrativas (UA) é que leva a alguma reação, mas, esta reação não parte do setor de RH. A realidade nas instituições públicas ainda esta condicionada ao cumprimento da folha de pagamento e afins, bem com a responder a órgãos fiscalizadores, internos e externos.

#### 4. MATERIAIS E MÉTODOS

A proposta metodológica para a realização deste estudo é a pesquisa de campo, com estudo de documentos e pesquisa bibliográfica realizada em livros e revistas *on-line*, nas áreas de administração, economia, recursos humanos e contabilidade. O método é o dedutivo-hipotético pela natureza da pesquisa, o qual descreve a situação pesquisada apontando hipóteses que podem ser ou não refugadas (SILVA e MENEZES, 2001).

Com base nos estudos de teóricos bem conceituados no meio acadêmico, a pesquisa foi realizada na Câmara Municipal de Pimenta Bueno, local onde uma das pesquisadoras está inserida. O ponto chave da pesquisa é identificar os recursos humanos, o nível acadêmico e se há investimento com capacitação e desenvolvimento de pessoal.

#### 5. LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Câmara Municipal de Pimenta Bueno, Estado de Rondônia, Brasil, localizada na Avenida Castelo Branco, nº 930 Bairro Pioneiros, próximo à Prefeitura Municipal, Fórum e Ministério Público com saída rápida do município há cerca de 200 metros da BR-364.

A instituição foi instalada no dia Primeiro de Fevereiro de 1983, no auditório da Prefeitura Municipal de Pimenta Bueno, sob a presidência do Juiz de Direito Doutor Anísio Garcia Martin. Com a sua implantação foram também empossados os primeiros Vereadores de Pimenta Bueno, bem como o primeiro prefeito e vice-prefeito após a ditadura e, contratados os primeiros servidores.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

Vários foram os percalços que a instituição passou até chegar a ter as condições atuais relativas ao seu quadro de servidores efetivos, tendo, ainda que ser preenchido o *déficit* de funcionário. O ano de 2014 fecha com o número de 17 funcionários efetivos e 03 (três) comissionados. Além dos servidores mencionados, as cadeiras do legislativo são preenchidas com treze vereadores.

Quanto à formação acadêmica dos servidores efetivos e não efetivos, direcionados ao atendimento do público interno e externo à Câmara Municipal, o quadro 1, representa com exatidão o nível escolar dos mesmos.

Quadro 1: Grau de escolaridade dos servidores (efetivos/comissionados)

Ord.	Escolaridade	Quant. efetivo	Quant. comissionado	Formação de Nível Superior
1	Ensino fundamental	4	1	<b>TODOS EFETIVOS</b> a) 2 em Administração b) 1 em Pedagogia c) 1 em Direito d) 1 em Serviço Social e) 1 em Sistema de Informação
2	Ensino médio	6	1	
3	Ensino superior	7	1	
4	Pós-graduação	3	0	

Fonte: Pesquisa de campo

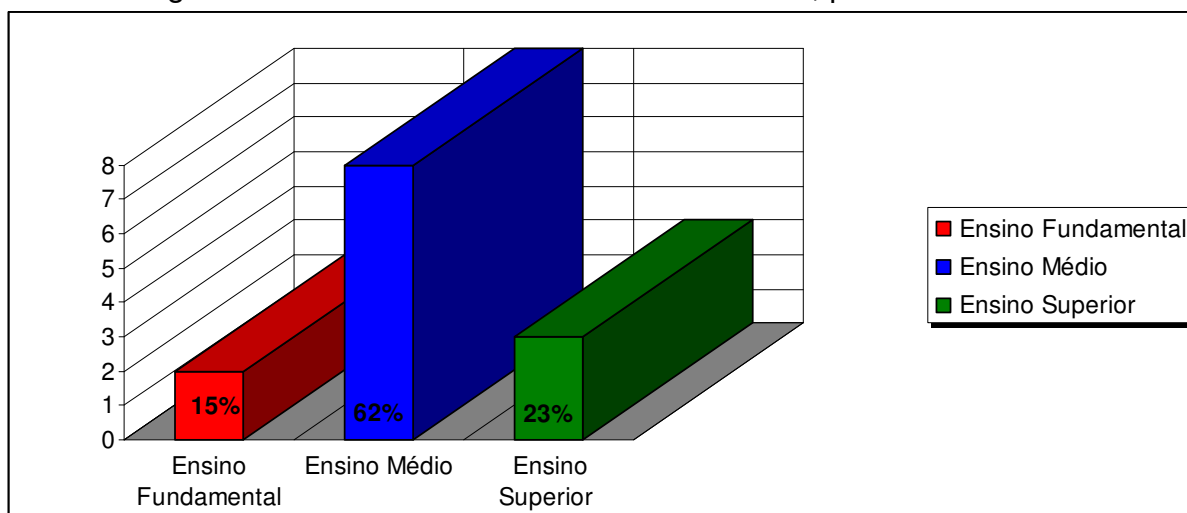
Somente o Profissional de Direito e o de Sistema de Informação trabalham na área de formação. Vale destacar que a formação acadêmica contribui muito com a melhoria do serviço prestado. Trabalhar na área de formação deveria ser priorizado. Leme (2005) destaca que trabalhar com as competências das pessoas é sempre melhor para o indivíduo quanto para a empresa e, as competências podem ser de ordem técnica ou comportamental.

Os 13 vereadores da legislatura de 2013/2016 a menor parte está tabulado no nível de Ensino Fundamental, a maior parte completaram o Ensino Médio e a parte



intermediária com 23% cursou o Ensino Superior (fig. 1), com formação em Letras e Pedagogia.

Figura 1: Grau de escolaridade dos vereadores, pleito 2013-2016



Fonte: Pesquisa de campo

Dos servidores efetivos 71% estão lotados na Câmara Municipal de 26 a 30 anos e 23% a menos de 1 (um) ano. Apesar da maioria das câmaras de vereadores no Brasil, terem seus cargos de comissão e não terem a preocupação com grau de escolaridade (ALVES, 2010), na câmara pesquisada a maioria dos servidores é do quadro efetivo e mesmo com os comissionados são formados no Ensino Superior e, a segunda maior parcela terminaram o Ensino Médio.

A distribuição de cargos esta conforme a Lei Municipal nº 2.014/2014 de 24 de junho de 2014, a qual Cria a nova estrutura organizacional da Câmara Municipal de Pimenta Bueno, estabelece cargos comissionados, funções gratificadas e suas atribuições, como se faz conhecer:

- I - Chefia de Gabinete;
  - a) Assessoria Legislativa da Presidência;
- II –Procuradoria Geral
  - a) Assessor Técnico
- III - Controladoria Interna
- IV - Secretaria Legislativa:
  - a) Assistente de Controle de Leis
- V - Secretaria Financeira:

- a) Assistente de Orçamento e Empenho
  - b) Presidente da Comissão de Licitação;
  - c) Assistente de Recursos Humanos
  - d) Assistente de Compras, Almoxarifado e Patrimônio;
- VI - Secretaria Administrativa:
- a) Assistente de Plenário

A instituição oferece em média dez cursos de capacitação por ano para os servidores da Área Administrativa, Agentes Administrativos, Advogado e Técnicos. Ficando os setores de apoio sem capacitação (zeladores e Vigilante). Os cursos são nas áreas de: atos de pessoal, aposentadoria e pensão; contabilidade e controle interno; apuração da prática de improbidade administrativa; orçamento e licitação; licitações públicas; contratos administrativos entre outros. Os cursos são na maioria oferecidos pelo Tribunal de Contas TCE-RO, sem ônus para a Câmara, com exceção a deslocamento e ajuda de custo (diárias).

No setor de RH é composto por servidor efetivo e é equipado com máquinas de última geração, o que pode ser considerado como ponto forte. No entanto, o RH é composto por apenas um servidor, que é responsável pela Folha de Pagamento e todo trabalho de RH. Necessitando de desdobramento do servidor para que este consiga atender as exigências fiscais e operacionais em tempo hábil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A energia humana a ser produzida pelos servidores públicos deveria ser catalisada para dar suporte ao cidadão, usuário direto ou indireto, dos serviços públicos. No entanto, comumente, as dificuldades internas e externas acabam por dar uma roupagem não satisfatória para o atendimento dos serviços oferecidos por força de lei, ou não.

Segurança, auto-realização, benefícios, valorização profissional, salários e motivação pessoal. Esses são os principais itens que influenciam na aceitação de um emprego e na permanência do profissional numa instituição. No entanto vale ressaltar que o salário está entre os mais importantes, por ser o principal gerador de riqueza

para o funcionário. O que no início, mormente chama atenção para o serviço público: a segurança passa a ser motivo de frustração, pois, aumento salarial e promoção são assuntos que não fazem parte do serviço público.

A progressão salarial, não supre as necessidades e nem os cargos de confiança conseguem aplacar a ânsia de quem quer *melhorar* sua vida financeira. As tão conhecidas gratificações são disputadas de maneira, nada convencionais a quem preza a ética profissional. Neste contexto, a rotatividade é mais comum do que se tem conhecimento.

Neste cenário, a busca pela capacitação e desenvolvimento de pessoal surge como pontos positivos e propícios a quem tem interesse. Contudo, surge o problema com a remuneração que não alcança o desejado, já que o esperado é conhecido de todos de uma organização governamental. Assim, o índice de pedidos de exoneração aumenta diariamente.

Objetivo da pesquisa foi alcançado identificando os recursos humanos disponíveis, sendo que o nível acadêmico é considerado, neste estudo, como bom, pois mais de 50% dos servidores têm o ensino médio e 23% possuem o Ensino Superior. O investimento com capacitação e desenvolvimento de pessoal na Câmara Municipal de Pimenta Bueno, é impulsionado pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia oferecendo cursos de capacitação nas mais diversas áreas e, a gestão da Câmara Municipal incentiva a iniciativa, permitindo a ausência destes funcionários, bem como custeando traslado e diárias de alimentação e/ou pernoite.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. In: Revista Análise – PUC: 2005 nº 2. Volume 16. Disponível em: [http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/BERGUE\\_Sandro\\_GestaoPessoasBSC.pdf](http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/BERGUE_Sandro_GestaoPessoasBSC.pdf). Acesso em 10 dez. 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

CARDOSO, Mauricio Farias; NOVAIS, Cleonice de Fátima Novais. **Contabilidade de recursos humanos**. Disponível em: <http://www.ggco.com.br/artigos.asp?id=66>. Acesso em 10 dez. 2014.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: [www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc...](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc...) Acesso em 10 dez. 2014.

FERREIRA, Eliésio Luiz. **A remuneração variável como instrumento de gestão no Tribunal de Contas da União – TCU**. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/6764>. Acesso em 08 dez. 2014.

Lei Municipal nº 2.014/2014 de 24 de junho de 2014, a qual **Cria a nova estrutura organizacional da câmara municipal de Pimenta Bueno, estabelece cargos comissionados, funções gratificadas e suas atribuições**. Disponível em: <http://www.camaramunicipaldepimentabueno.ro.gov.br/Portal/wp-content/uploads/2014/09/Estrutura-Organizacional.pdf>. Acesso em 12 dez. 2014.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAESTRO FILHO, Antônio. SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. *Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica*. In: **PRETEXTO**, 2013, Belo Horizonte v. 14 n. 1 p. 71 – 87 jan./mar. ISSN 1517-672 x (Revista impressa) ISSN 1984-6983 (Revista online). Disponível em: [www.spell.org.br/documentos/download/16683](http://www.spell.org.br/documentos/download/16683). Acesso em 12 dez. 2014.

ODELIUS, Catarina Cecília. *Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar*. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: [www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc...](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc...) Acesso em: 10 dez. 2014. p. 143-173.

SANTOS, Josieli Soares dos. *Estudo da rotatividade no cargo de agente administrativo em uma prefeitura do norte do Paraná. Diálogo e interação*. In: **Diálogo e Interação**, Volume 2 (2009 ISSN 2175-3687 [on-line]). Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/dialogoeinteracao>. Acesso em 12 dez. 2014.

SCHIKMANN, Rosane. *Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. *Aprendizagem e o Desenvolvimento de Competências*. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza (org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. ISBN 978-85-256-0069-1. Disponível em: [www.ena.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc...](http://www.ena.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc...) Acesso em: 10 dez. 2014. p. 11-28.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estela Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.