

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DOUGLAS JEFFERSON DA SILVA

**A QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR COMO UM PROCESSO NA
BUSCA DO MELHOR RENDIMENTO DAS FUNÇÕES
EXECUTADAS.**

CURITIBA

2011

DOUGLAS JEFFERSON DA SILVA

**A QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR COMO UM PROCESSO NA
BUSCA DO MELHOR RENDIMENTO DAS FUNÇÕES
EXECUTADAS.**

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio
Tedeschi

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
1.1.	APRESENTAÇÃO / PROBLEMATICA.....	4
1.2.	OBJETIVO GERAL	5
1.3.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.4.	JUSTIFICATIVA	6
2.	REVISÃO TEÓRICO EMPIRICA	8
3.	METODOLOGIA	10
4.	A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA.....	11
4.1.	- DESCRIÇÃO GERAL:	11
4.2.	- DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:.....	12
5.	PROPOSTA:.....	13
5.1.	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA:	13
5.2.	PLANO DE IMPLANTAÇÃO:.....	14
5.3.	RECURSOS:	15
5.4.	RESULTADOS ESPERADOS:	16
5.5.	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:	16
6.	CONCLUSÃO:.....	17
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18

TÍTULO

A qualificação do servidor como um processo na busca do melhor rendimento das funções executadas.

1. INTRODUÇÃO

A partir de um problema observado junto aos servidores municipais do Município de Colombo, pensou-se em desenvolver um projeto de capacitação que abrangesse aqueles servidores que prestam algum tipo de atendimento direto ao cidadão, buscando as melhorias na qualidade do serviço prestado e um melhor rendimento por parte do servidor.

1.1. APRESENTAÇÃO / PROBLEMATICA

O presente projeto foi idealizado visando à apresentação de melhorias no que diz respeito à qualificação dos servidores municipais da Prefeitura Municipal de Colombo.

A atual política adotada pela administração municipal, para a distribuição dos servidores contratados é feita inicialmente visando apenas o preenchimento das vagas disponíveis. Não existe a preocupação por parte do setor que irá receber este funcionário, em oferecer treinamento anterior ao início efetivo do trabalho.

Os servidores iniciam seu trabalho sem ter os conhecimentos específicos referentes à função que irá realizar e, muitas vezes, desempenham tarefas inadequadas ao seu perfil profissional.

Neste contexto, emergem as seguintes dúvidas:

Como é feita a distribuição dos servidores pela administração do município de Colombo?

Por que não são verificados os conhecimentos específicos dos servidores antes que sejam alocados em uma função ou setor?

Por que não é oferecido um treinamento aos servidores antes de eles assumirem efetivamente suas funções?

Quais as melhorias que um treinamento traria aos servidores e ao trabalho desenvolvido?

Tal projeto é interessante à Prefeitura, pois um servidor conscientizado, motivado e capacitado tem seu rendimento profissional altamente elevado em relação àquele que não passou por este processo. Isso se torna fator primordial, pois boa parte desses servidores presta atendimento direto à população, a qual vem em busca da resolução de seus problemas e necessita, sempre, ser muito bem atendida e receber, do servidor, informações claras e coesas, para que tenha seu pedido atendido o mais prontamente possível e de forma eficaz.

1.2. OBJETIVO GERAL

Construir um projeto que analise o processo de gestão de pessoas desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Colombo, enfatizando as situações que dificultam a execução do trabalho, apontando sugestões e práticas aplicadas sob a forma de qualificação que visem melhorias tanto aos funcionários quanto a qualidade do serviço prestado.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar o modelo de gestão aplicado na Prefeitura Municipal de Colombo.
- Verificar possíveis problemas ocasionados pela distribuição aleatória dos servidores recém contratados, sem que haja treinamento específico para o desempenho da função que irá exercer.
- Sugerir a implantação da capacitação previa do servidor ao ser alocado ou remanejado, visando à melhoria das condições de trabalho.

1.4. JUSTIFICATIVA

Devido à falta mais efetiva de uma política que dê subsídios concretos para se gerir os recursos humanos nas instituições públicas, hoje esse pessoal, os servidores, sente-se desamparado por parte do poder público.

Os gestores, muito raramente, observam as razões técnicas e motivacionais ao fazer a seleção dos servidores. Isso se dá pela não observação efetiva da função a qual será distribuída ao servidor recém-contratado via concurso público.

Difícilmente um gestor verifica se a pessoa que vai assumir a função em seu setor tem uma aptidão mínima para executar o que lhe será exigido, e muito menos há um treinamento para essa função. Com isso os servidores têm que executar serviços que não lhe são agradáveis, fazendo assim com que não haja um envolvimento por parte do mesmo.

Muitos desses problemas seriam solucionados, se os gestores, ao admitirem pessoal para assumir suas funções nas instituições públicas, fizessem uma seleção das habilidades específicas de cada recém-contratado, podendo assim distribuí-lo em funções onde ele teria um envolvimento e motivação maiores. Junto a isso também dever-se-ia capacitar esses servidores de maneira ligada pontualmente à função que será exercida por ele dentro da instituição, criando condições favoráveis para que eles possam desenvolver-se pessoal e profissionalmente.

Além dos servidores, seus superiores também devem ser treinados para exercer a função de chefia, pois os mesmos não são profissionais de carreira e também muitas vezes não possuem conhecimentos específicos de gestão pública.

Os servidores são distribuídos a partir da necessidade (demanda) de cada setor levando-se em consideração a colocação do servidor no concurso público, quando da sua aprovação.

A verificação das habilidades específicas de cada servidor não é feita devido à pressa dos administradores em preencher as vagas remanescentes em seus setores e pelo próprio desinteresse deles a esse tipo de assunto, o que justifica a realização de um projeto para solucionar esta deficiência.

Os erros e desvios criados decorrente da falta de habilidade e conhecimento situacional por parte do servidor gera necessariamente um retrabalho e conseqüentemente um aumento de custo para os cofres públicos, outra justificativa para a confecção deste.

2. REVISÃO TEÓRICO EMPIRICA

Buscando tornar os servidores mais eficazes naquilo que fazem, torna-se indispensável à criação de um programa de capacitação continuada. Segundo GIL (2010) estes programas tem como objetivo preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.

No Brasil, as mudanças na forma de atuação do setor público iniciaram-se, a partir da década de 1990, com a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado (Marconi, 2005). Conforme consta neste Plano Diretor, existe uma carência por parte da administração pública de um sistema de incentivos para o profissional, e a clara ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública.

Essa ausência torna os serviços públicos pouco eficientes, o que desagrada aqueles que necessitam de algum desses serviços.

Segundo Cury (2000), o conceito de eficiência é objetivo básico da Administração, que deve ser constituída de uma organização saudável com repertório de decisões que visem solucionar os problemas e dificuldades do dia-a-dia.

Uma maneira de obter um serviço de qualidade, maior eficiência, é investir na qualificação do servidor. Segundo Marconi (2009), boa parte das instituições não possuem políticas de desenvolvimento do servidor definidas.

Itens básicos dessas políticas são o treinamento e progressão na carreira. O que se vê é que instituições que utilizam a progressão na carreira, esta apenas acontece levando-se em consideração à permanência no cargo.

A profissionalização e a valorização do servidor público são fatores essenciais para obter-se melhorias na prestação dos serviços públicos.

“A adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado.” (____. 1995. p. 63)

Algo que dificilmente encontra-se dentro de um departamento ou seção pública são equipes. O conceito, na administração, de equipe definiu-se como

um grupo em que as pessoas, além de terem um objetivo comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas têm dentro dele. Idéia essa, bem diferente do que se encontra facilmente no setor público, que é regida pelo conceito de grupo, o qual é qualquer conjunto de pessoas com um objetivo em comum.

Isto se dá pela má administração dos recursos humanos, e pela falta ou até inexistência de uma política de gestão de pessoas dentro da administração pública.

“Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo o seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.” (LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G L J. 2003. p. 238, 239.)

Devido ao fato, de que grande maioria das pessoas que tem a função de comando e ou gerenciamento no setor público, terem recebido esta função a partir de uma “Indicação Política”, sem que façam parte do quadro efetivo de funcionários, servidores de carreira. Essas pessoas não têm um comprometimento, mínimo que seja com seus comandados.

Fazendo com isso que os servidores sob seu comando acabem não se sentindo valorizados. Sem isso, o seu rendimento irá reduzir, assim como estará sendo dificultada a formação de uma equipe a partir do grupo o qual comanda, pois sem a devida valorização o servidor irá pensar cada vez mais em si ao invés dos objetivos coletivos do grupo ao que está inserido.

“Com a gradativa diminuição dos recursos humanos, dirigentes de instituições públicas hoje, mais do que nunca, precisam ser criativos e empreendedores, se buscam realmente o progresso e o fortalecimento da instituição em que trabalham e a realização profissional e pessoal de seus subordinados.” (SIMÕES, A. C.; LOPES, R. G. 2006. p. 1)

3. METODOLOGIA

A episteme deste estudo está na fenomenologia com a estratégia de estudo de caso, tendo como característica básica de ser uma pesquisa exploratória teórica aplicada para RUDIO (1986) e LAKATOS E MARKONI (1992).

A pesquisa será desenvolvida levando-se em consideração as informações coletadas através de entrevistas com responsáveis pelo departamento de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Colombo. Podendo também será aplicado um questionário, aos servidores públicos municipais que através de seu resultado servirá de apoio para reforçar as idéias que serão expostas durante a elaboração do projeto.

A pesquisa teórica indicará a maneira mais prática e eficaz para chegar-se ao resultado esperado, pois durante a busca de informações em livros e artigos relevantes ao tema poderá ser encontradas informações de projeto já aplicados neste setor e com isso as dificuldades que podem surgir já serão conhecidas, fazendo que sua resolução seja menos complexa.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Assim como muitos outros órgãos públicos, a Prefeitura Municipal de Colombo, também tem muitos problemas relacionados com a postura de seus servidores quando se trata da realização das suas funções e o atendimento prestado aos cidadãos.

4.1. - DESCRIÇÃO GERAL:

A Prefeitura Municipal de Colombo conta com mais de 8000 (oito mil) servidores que estão distribuídos em 13 (treze) Secretarias e atendem uma população que hoje gira em torno de 234.000 (duzentos e trinta e quatro mil) habitantes.

O atendimento prestado pela Prefeitura Municipal de Colombo aos cidadãos do município é mais visível quando tratamos das Secretarias de Saúde e Educação. Podemos exemplificar isso ao analisar a abrangência da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes, a qual tem como objetivo ofertar ensino de qualidade aos alunos da rede municipal, sendo responsável pelas áreas de Educação Infantil e Ensino Fundamental séries iniciais (1º ao 5º ano).

A Secretaria de educação trabalha diretamente, com uma população de aproximadamente vinte e cinco mil alunos, e para alocá-los conta com uma estrutura de quarenta escolas urbanas, cinco escolas rurais e trinta e sete Centros Municipais de Educação Infantil. Como parte integrante dessa estrutura ainda temos 1412 professores, 222 educadores, 98 administrativos, 17 motoristas, 6 fonoaudiólogas, 7 psicólogos, 39 assistente de alunos, e 593 serviços gerais, totalizando 2394 servidores.

4.2. - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

Atualmente pode-se verificar que a Prefeitura Municipal de Colombo conta com um grande número de servidores que estão com um alto grau de desmotivação e insatisfação com a função que realizam, e esta insatisfação se dá por motivos, muitas vezes, ligados à falta de treinamento aliados ao relacionamento entre estes servidores e a política de cargos e salários empregada pela prefeitura.

No que se refere à política de cargos e salários os administradores tem demonstrado certo esforço para tentar deixar os servidores o mais perto possível da satisfação com seu plano de carreira. Desde que foi criado em 2003 este plano continua sendo discutido e já passou por algumas alterações sendo a última, realizada no início de 2011.

Apesar de ações isoladas, realizadas sem nenhuma frequência, a Prefeitura Municipal de Colombo não tem nenhum plano de treinamento de seus servidores. Uma ferramenta que seria muito importante, e também é inexistente dentro das Secretarias Municipais, são os manuais de trabalho. Seria ideal que cada Secretaria possuísse o seu manual, no qual estivesse descrito o que se espera dos servidores da Secretaria e também as atribuições de cada função assim como a melhor maneira de realizá-las.

Também se observa a necessidade de ações que visem melhorar o relacionamento entre os servidores e sua auto-estima, o que pode ser solucionado através de programas motivacionais.

Muitos dos atritos entre os servidores ocorrem devido à falta de conhecimento das funções que executam, e isso traz problemas vários ao ambiente de trabalho, abalando a produtividade, motivação e até mesmo a saúde dos servidores.

5. PROPOSTA:

O desenvolvimento do projeto somente acontecerá de forma satisfatória se todos os envolvidos aceitarem a aplicação do mesmo, fazendo cada um a sua parte, para que todos juntos, consigam um melhor atendimento da Prefeitura Municipal de Colombo aos munícipes que procuram seus serviços.

5.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA:

O treinamento deve ser visto como um dos principais processos administrativos quando se trata de gestão de pessoas no setor público.

A proposta apresentada é a aplicação do treinamento aos servidores da Prefeitura Municipal de Colombo.

Este treinamento deve ser ofertado a todos os servidores de modo que lhes seja dada motivação e a devida capacitação para que exerçam suas funções, buscando uma conscientização da importância em oferecer um serviço de qualidade ao cidadão.

Este treinamento não deve ser concebido de modo generalizado, pois cada setor tem sua peculiaridade e isso diferencia o modo como são realizadas as tarefas, mesmo as mais comuns.

O desenvolvimento de um projeto deste gênero é algo que exige um forte apoio dos administradores, pois inicialmente existe a necessidade de se fazer algumas alterações na estrutura administrativa da Prefeitura inclusive a alteração de organogramas e criação de departamento, itens que, inclusive, necessitam passar por aprovação do Legislativo, o que demonstra a grandeza de um projeto como este.

Uma implantação como essa é um processo lento, devido à necessidade de levantamento da forma como deve ser realizada cada função, analisando as várias formas utilizadas pelos servidores ao executá-las, a fim de obter aquela que seja a mais eficiente, pois é esta que será utilizada na programação da capacitação.

Esse mesmo tipo de análise deve ser feita com relação possíveis problemas que possam aparecer durante a realização das funções pelo servidor, neste caso também deve ser buscada a solução da maneira mais eficiente possível.

Outro fator que tem muito valor no projeto é a questão da motivação do servidor, pois isto está diretamente ligada à produtividade, somente o conhecimento não basta, é necessário que o servidor sinta prazer em realizar a função a ele atribuída.

É muito importante que o pessoal técnico que ministrará os cursos de treinamento sejam servidores municipais de carreira, o que garante um verdadeiro envolvimento por parte dos mesmos com essa nova função que é a conhecer uma forma eficiente de executar um trabalho e oportunizar a outros servidores esse conhecimento, sempre priorizando a qualidade de serviço que é prestado ao cidadão.

5.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO:

Para a implantação do projeto será necessário verificar junto a cada secretaria quem são os servidores que dominam os trabalhos realizados naquele setor, esses servidores ajudarão ou poderão ser os treinadores.

Depois de selecionados, esses treinadores, serão agrupados em um novo Departamento, o qual será gerenciado pela Secretaria Municipal de Administração.

Além deste ponto, outro fator importante é a construção do manual de treinamento ou manual de trabalho de cada Secretaria, pois nele deve estar contida a descrição, mais completa possível, de cada função. Este manual será extremamente útil mesmo depois do treinamento, pois pode servir como fonte de consulta aos servidores que tem dúvidas sobre como proceder em situações relacionadas com a função.

Na primeira fase do plano de implantação os manuais de treinamento/manuais de trabalho serão desenvolvidos a partir de reuniões entre treinadores, chefia e servidores, onde serão pontuados procedimentos,

possíveis problemas que possam aparecer na execução de cada função e suas soluções.

Posteriormente serão definidas as datas dos treinamentos, criando um cronograma anual para cada Secretaria, sempre com reserva de datas para o curso dos servidores recém-contratados.

O Treinamento se dará efetivamente de maneira gradual, em um primeiro momento esse treinamento vai priorizar os servidores com cargo de chefia visando esclarecer a eles como serão realizados os cursos com os servidores, além de demonstrar como é realizado o trabalho dentro de seus departamentos, com isso os chefes têm a oportunidade de conhecer mais a fundo as funções realizadas por seus comandados.

Na sequencia será a vez dos servidores recém-contratados, que têm prioridade nesse primeiro momento a fim de facilitar no exercício de suas funções uma vez que com o treinamento eles estarão conhecendo todas as atividades e os procedimentos do setor onde estão começando a trabalhar.

O treinamento dos servidores já efetivados em suas funções terá um caráter de reforço dos procedimentos e ao mesmo tempo motivacional.

5.3. RECURSOS:

Os principais recursos a serem utilizados na aplicação deste projeto são os técnicos que ministrarão as aulas/palestras aos servidores participantes dos treinamentos.

Além disso, deverá ser feito um investimento em ao menos uma sala apropriada para se realizar estes cursos, bem como em alguns equipamentos: projetor multimídia e computador.

O material a ser seguido será baseado em manuais de trabalho de cada secretaria, quando existentes, e em apostilas elaboradas pelo pessoal técnico de cada secretaria.

Sugere-se que além do material produzido pelo pessoal de treinamento, contrate-se, com periodicidade anual, palestrantes externos para ministrar cursos motivacionais e/ou de troca de conhecimentos e tecnologias visando enriquecer os serviços prestados por nossos servidores municipais

5.4. RESULTADOS ESPERADOS:

Espera-se obter como resultado principal a melhoria do serviço prestado pelos servidores do município, bem como o avanço na qualidade do relacionamento entre os servidores e o aumento da motivação em realizar suas atividades laborais.

Este projeto busca a conscientização do servidor para que o mesmo sempre preste um serviço com a qualidade que o cidadão merece.

5.5. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:

Para que este projeto seja aplicado de maneira satisfatória é necessário o envolvimento de toda a administração municipal. O principal problema que este tipo de projeto pode sofrer é a não adesão por parte do servidor ao plano de treinamento. De maneira alguma poderá exigir ou forçar os trabalhadores a participar, a presença deles ao treinamento deve ser espontânea.

Em contrapartida para que seja verificada a melhoria na qualidade do serviço prestado é essencial que todos participem. Uma maneira de resolver esse problema é fazer com que a avaliação de desempenho do servidor tenha um item no qual uma carga horária mínima desses cursos é necessária para que o servidor tenha direito ao avanço.

Outro problema que pode ser uma constante é a falta de colaboração por parte de algumas chefias, devido à carência de servidores em alguns setores. Uma possível solução a isto está na determinação de expediente interno em algum dia da semana, por exemplo: determina-se que um setor não terá atendimento ao público na quinta-feira de manhã, aos poucos isso é assimilado por aqueles que procuram os serviços daquele setor não causando dano a esses indivíduos e ao mesmo tempo liberando os servidores a participar dos treinamentos, pois se sabe que naquele dia não há o atendimento ao público.

6. CONCLUSÃO:

A apresentação deste projeto em momento algum tem função de criticar a postura da Prefeitura Municipal de Colombo no que diz respeito aos processos de gerenciamento dos servidores, o que se buscou foi indicar um plano, pelo qual, pode-se melhorar a qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos.

A implantação tem como premissa resolver um problema que ocorre em varias instituições públicas além desta analisada, que é a falta de capacitação do servidor. Focado no problema de Colombo procurou-se desenvolver uma proposta que atendesse os servidores de maneira igualitária, ofertando a eles a oportunidade de conhecer melhor as funções que exercem, além dos possíveis problemas enfrentados e a melhor maneira de resolvê-los.

Sabe-se da importância e da dificuldade de implantação de um projeto como este, mas com o apoio de toda a administração e a conscientização dos servidores, o município ganhará em muito com o aumento da eficiência e produtividade dos servidores o que chega ao cidadão sob a forma de um atendimento de qualidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (coordenação) **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G L J. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. – São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. São Paulo: Atlas, 1986.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Câmara da Reforma do Estado, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 2).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 3).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Editoração**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (Normas para apresentação de documentos científicos, 9).

ABBAD, Gardênia; GAMA, Ana Lidia Gomes; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 4, n. 3, Dec. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552000000300003&lng=en&nrm=iso>. acesso em 05 Julho 2011. doi: 10.1590/S1415-65552000000300003.

BORGES, Livia de Oliveira et al. **Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie

(Online), São Paulo, v. 11, n. 4, Aug. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000400002&lng=en&nrm=iso>. acesso em 03 Julho 2011. doi: 10.1590/S1678-69712010000400002.

MAGALHAES, Elenice Maria de et al . **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, Feb. 2010 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000100004&lng=en&nrm=iso>. acesso em 03 Julho 2011. doi: 10.1590/S0034-76122010000100004.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** s.d. Disponível em: <http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marconi_rh.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2011.

SIMÕES, A. C.; LOPES, R. G. **Trato com recursos humanos, um bem escasso na instituição pública.** 2006. Artigo em Hypertexto. Disponível em: <<http://www.infobibos.com/artigos/RH/index.htm>>. Acesso em 03 Julho 2011.