



## A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO FORMA GESTÃO DE DESEMPENHO MEDIANTE CURSOS PARA SERVIDORES ESTADUAIS

Francilúcia Gonçalves da Silva Queiroz<sup>1</sup>  
Tatiana Dantas dos Santos<sup>2</sup>  
Hideljundes Macêdo Paulino<sup>3</sup>

### RESUMO

Relata-se, neste artigo, a necessidade de capacitar os servidores públicos do Estado do RN, para garantir melhor desempenho de suas funções e qualificar os serviços públicos prestados, com o objetivo de aprimorar esses serviços, este artigo tomou como objeto de estudo o Departamento de Capacitações do Governo do Estado do RN (DECAP), a fim de identificar as necessidades encontradas no setor, para a execução dessas capacitações e a partir da realidade encontrada, inserir o projeto de pesquisa e inovação que tem como objetivo principal informatizar os recursos, proporcionando a modernização do Estado, elevando a capacidade do setor em executar as atividades de rotinas para melhor atender as demandas dos servidores, em especial na área de gestão das capacitações. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do projeto foi a *Design Science Research* (DSR), que objetiva desenvolver artefatos para solucionar problemas, assim como o problema identificado no DECAP, com a falta de um sistema que atenda as necessidades do setor, desse modo, os artefatos que serão desenvolvidos, objetiva solucionar esse problema, porém a abordagem do problema, no decorrer deste artigo, se deu de forma qualitativa e o procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica com pesquisas na internet.

**Palavras chaves:** gestão de desempenho; avaliação de desempenho; capacitação de servidores públicos.

### INTRODUÇÃO

O atual cenário do setor público do Governo do Estado do RN, com relação às novas exigências de conhecimento tecnológico, se depara com a falta servidores capacitados para desempenharem novas funções que exigem um pouco mais de conhecimento tecnológico. Com base nessa realidade, investir na qualificação dos servidores, se torna fundamental para suprir as necessidades de novos

---

<sup>1</sup> Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela Universidade Potiguar (UNP), Pesquisadora Bolsista-SEAD/FAPERN, [fran.gsq\\_9@hotmail.com](mailto:fran.gsq_9@hotmail.com)

<sup>2</sup> Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN) – Campus Natal Central. Pesquisadora-Bolsista da SEAD/FAPERN, [tatiana\\_dantas@ymail.com](mailto:tatiana_dantas@ymail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Gestão Pública, CCSA / UFRN. Analista de Sistemas do Estado do Rio Grande do Norte, [hideljundes@gmail.com](mailto:hideljundes@gmail.com)



conhecimentos para o uso e execução dos recursos digitais, atualmente indispensáveis, a fim de otimizar os processos, com profissionais capacitados para exercerem suas funções com agilidade e eficiência.

Através do estudo dos conceitos de capacitação, gestão de desempenho e avaliação de desempenho, foi entendido que para direcionar as capacitações de forma eficiente, é recomendável a aplicação das avaliações de desempenho para identificar as dificuldades dos servidores.

O presente trabalho visa a salientar a relevância de implementação de estratégias para a identificação das dificuldades técnicas de servidores públicos, através da gestão e avaliação de desempenho para que os cursos ofertados possam suprir as necessidades detectadas, possibilitando propor caminhos mais adequados para o aprimoramento de seu desempenho, elevando assim seu nível de satisfação e valorização. Tendo como recorte temático a qualificação profissional do serviço público do RN, propomos a inserção de recursos digitais desta área.

Para aprimorar as habilidades dos servidores o Departamento de Capacitação (DECAP), da Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales (EGRN), oferecem cursos de capacitação, promovendo assim a qualificação dos servidores públicos do RN e para que isso seja feito de forma mais adequada e com mais agilidade, está sendo implementado e configurado um módulo de gerenciamento dos cursos, pela equipe da Escola de TI, com intuito de auxiliar os gestores em suas atividades. Ao analisar as rotinas de gerenciamento dos cursos de capacitação do setor, percebeu-se a necessidade de um sistema para gerenciamento das capacitações.

Através do projeto de pesquisa e inovação de 2019 em convênio FAPERN/SEAD/EGRN - Edital 004/2019 foi proposto um projeto de pesquisa sob o título “Gestor de desempenho dos servidores nos cursos de qualificação profissional”, que visa analisar uma forma de ajudar os gestores da EGRN a gerenciar esses cursos, através da informatização dos procedimentos utilizados, otimizando os processos de cadastros e atividades, com opções de emitir relatórios de acompanhamento, armazenar os dados dos cursos, como cadastros de participantes, professores e outros recursos que poderão ser implementados de acordo com a necessidade dos gestores e possibilidades das funcionalidades do sistemas.

Assim, para abordar este assunto, esse artigo está estruturado com “introdução” que apresenta a contextualização da importância das capacitações dos servidores com a identificação dos pontos fracos de cada um, através da aplicação das avaliações de desempenho.

O segundo tópico “gestão e avaliação de desempenho: capacitação profissional no setor público”, buscou através da pesquisa bibliográfica, selecionar autores que tratam desses temas, no terceiro tópico “procedimentos metodológicos”, apresenta a metodologia utilizada no artigo. No quarto tópico “informatização do gerenciamento dos cursos de capacitação”, apresenta o sistema proposto para informatizar os setores de capacitações, os passos para o seu desenvolvimento e ainda destaca importância das capacitações para elevar o nível



de eficácia e eficiência dos serviços prestados na organização e apresenta, por fim a “conclusão” trazendo a proposta do projeto de pesquisa como intervenção para solução do problema apresentado.

## **GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NO SETOR PÚBLICO**

A gestão de pessoas pode utilizar-se do método de avaliação de desempenho que é o método avaliativo, pelo qual se realizam questionários com tópicos que contém parâmetros, que possibilitam medir o rendimento de cada um em suas funções, sendo possível detectar o que precisa ser melhorado e a partir dos resultados, inserir estratégias de soluções para potencializar as habilidades necessárias.

Marras (2000, *apud* Silva 2015, p.17) aponta algumas etapas da avaliação de desempenho:

1. Identificar quando o empregado quer fazer algo (também conhecida como variável volitiva - vontade, desejo) e quanto o empregado sabe fazer algo (sua experiência e conhecimento para executar a tarefa).
2. Definir quais as metas a serem atingidas e estabelecer prazos.
3. Escolher quais ferramentas e processos serão utilizados para realizar a avaliação (SILVA, 2015, p.17).

A partir dos resultados obtidos na avaliação de desempenho é possível elaborar estrategicamente a oferta de cursos para minimizar as dificuldades identificadas nas avaliações e ainda ajuda os gestores da organização na tomada de decisões.

Para que o setor público eleve o nível dos serviços prestados à população, o gestor através da gestão de desempenho desenvolve estratégias para mobilizar todo o grupo e por meio dos instrumentos adequados, como a avaliação de desempenho, é capaz de atingir os resultados tomar providências e para diferenciar esses conceitos DeNisi (2000, *apud* Odelius 2010, p.146) define:

A gestão do desempenho compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização, enquanto a avaliação de desempenho se refere ao sistema por meio do qual é possível identificar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo (DENISI, 2000 *apud* ODELIUS 2010, p.146)

Na gestão pública a capacitação profissional é uma forma de maximizar a força de trabalho, conscientizando o servidor da sua importância e da importância do seu trabalho, ou seja, um meio de tornar o servidor mais motivado e consciente



do seu valor, por isso a vantagem de envolver as capacitações como meio de ajudar na gestão de desempenho.

Cavalcante *et al.* (2016, p. 5) define que: “Capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”.

A capacitação continuada com base em competências é um instrumento da gestão estratégica de pessoas e Schikmann (2010) indica que:

A intenção da capacitação é o desenvolvimento de um quadro de pessoal com as competências necessárias para satisfazer às necessidades e aos objetivos da organização, de modo a garantir seu bom desempenho e o alcance dos resultados e metas estabelecidos no planejamento estratégico (SCHIKMANN, 2010, p. 23).

Para Schikmann (2010) um dos recursos para o desenvolvimento profissional é a capacitação continuada:

A capacitação deve ser um processo contínuo, uma vez que à medida que a organização evolui, acompanhando as mudanças das demandas externas, surgem novas necessidades em termos de competências que devem ser supridas com o fornecimento de novos programas de capacitação.

Ela deve ser um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal e deverá ser um dos fatores a serem considerados para o estabelecimento do mérito e para a progressão na carreira. (SCHIKMANN, 2010, p. 23)

A continuidade dessas capacitações são de extrema importância no âmbito do Governo do Estado, pois com os avanços tecnológicos e a necessidade da utilização de novos recursos informatizados, muitos dos servidores, apresentam dificuldades até mesmo de manuseio de computadores, assim para que essa e outras necessidades, sejam alcançadas, o processo de capacitações é tão importante.

A medida que esses servidores apresentarem um domínio sobre um novo equipamento, superando suas limitações, isso refletirá diretamente na sua autoestima e conseqüentemente no rendimento de suas funções é por isso que empresas públicas e privadas investem nos cursos de capacitações para qualificar os seus funcionários na busca da eficiência, assim como Cavalcante *et al.* (2016) afirma:

A capacitação foi uma questão levantada no setor privado, que visava capacitar o empregado buscando o lucro na organização. A partir da administração burocrática, quando houve a preocupação



do aprimoramento do profissionalismo, e principalmente com a administração gerencial, essa ferramenta começou a ser utilizada na busca de maior eficiência e eficácia nas organizações públicas. (CAVALCANTE *et al.*, 2016, p. 2)

Com a gestão de desempenho e as avaliações de desempenho aplicadas de forma coerente com a realidade pública, os gestores poderão detectar, de modo mais rápido, onde é necessário avançar e assim fazer o encaminhamento para as capacitações específicas, tornando a qualificação de servidores mais eficiente.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica seguida para a realização deste artigo foi uma análise qualitativa com pesquisa na internet (FRAGOSO; RECUERO; AMARAL, 2015).

Este artigo buscou através de revisão de literaturas no campo de gestão de pessoas, conceitos de gestão de desempenho e avaliação de desempenho, onde os autores indicam a influência nas organizações e para salientar a importância da capacitação dos servidores para servidores públicos, assim como a relevância de qualificar para elevar o nível de desempenho nas funções, gerando maior eficiência e eficácia do serviço prestado, além dos conceitos de capacitação e seus efeitos na organização e nos próprios servidores.

Para melhor compreensão da importância das avaliações de desempenho Silva (2015) define avaliação de desempenho como um fator estratégico nas organizações e quais os impactos dos resultados, além de destacar também a necessidade dos avaliadores estarem bem preparados, para isso destaca o conceito de um avaliador bem preparado. A referência para saber a diferença entre a gestão de desempenho e avaliação de desempenho, Odelius (2010).

A fim de enfatizar a importância das capacitações Cavalcante *et al.*, aponta que as capacitações contribuem para o desenvolvimento de competências institucionais, além de destacar também que as empresas privadas são as primeiras a tomar iniciativa na busca dessas qualificações, assim com Chiavenato (1999) também destaca a importância das organizações investirem em seus funcionários.

Para tal, Schikmann (2010) clarifica a capacitação continuada com base em competências e ainda define como um dos principais mecanismos para o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal.

E para conhecer melhor o âmbito, onde será inserido o projeto, buscou saber da história da EGRN e suas bases legais em seu site oficial.

Para o desenvolvimento do sistema proposto, que auxiliará no gerenciamento dos cursos ofertados, principalmente pela DECAP, a metodologia utilizada é a *Design Science Research* (DSR), seguindo as etapas indicadas.

## INFORMATIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO





Diante das dificuldades de muitos servidores em lidarem com as novas tecnologias e como a pandemia “obrigou” a utilização desses recursos, ficou ainda mais evidente a urgência de investir na qualificação dos servidores públicos. Pois essa dificuldade reflete o cenário do âmbito do Governo e suas limitações em relação ao preparo de seus servidores.

O investimento em capacitações vai além da visão capitalista, indica a valorização dos seus servidores e o cuidado para com eles. E quando o servidor percebe esse cuidado, isso refletirá em sua saúde emocional, pois gera um sentimento de reconhecimento, causando orgulho de aprender novas habilidades, por isso a capacitação tem esse “poder” de gerar o desenvolvimento nas organizações e vem sendo muito utilizada para fazer a diferença, pois com os servidores qualificados e motivados, refletirá em seu desempenho que será transferidos para o empenho no trabalho, otimizando o serviço prestado ao Estado, e assim contemplando a sociedade em geral.

Mesmo nas empresas privadas, que o objetivo é o lucro, muitas investem em capacitação para seus funcionários, ou seja na qualificação dos mesmos. Assim como Chiavenato (1999, p. 8) nos aponta, “As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas aos seus funcionários”.

Para elevar o nível de conhecimento dos servidores, o Governo do Estado do Rio Grande do Norte dispõe da Escola de Governo que é uma evolução do primeiro Curso de Administração Pública (CAP) em 1961, segundo o site relata “com a finalidade de formar e aperfeiçoar o pessoal para o serviço público, ligado diretamente ao gabinete do governador” (EGRN, 2017), durante anos passou por diversas transformações e nomes diferentes como por exemplo: Centro de Treinamento e Formação de Pessoal (CTFP), Centro de Treinamento do Estado (CTE), Subcoordenadoria de Treinamento e Pessoal (SUTEPE), Subcoordenadoria de Recrutamento, Seleção e Capacitação (SUREC), Subcoordenadoria de Recrutamento e Seleção (SURES) e Subcoordenadoria de Recrutamento, Seleção, Formação e Desenvolvimento de Pessoal (SUTRED) e por fim, em 1998 foi estabelecido o aparato legal que serviu de base para criação da EGRN, como é citado no site da Escola de Governo do RN (2017):

A criação da Escola de Governo do RN foi impulsionada pela Emenda Constitucional nº19/1998, que modifica o regime e dispõem sobre as normas da Administração Pública, servidores e agentes públicos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e ainda dá outras providências, determinadas no § 2º do Art. 39, o qual diz que devem ser mantidas escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento de servidores públicos”.

A partir desse dispositivo legal, a instituição assumiu o compromisso de desenvolver as competências dos



servidores de todo o Estado a fim de otimizar a capacidade de gestão das políticas públicas. Também, o investimento na capacitação do servidor deu início a uma migração de sistema burocrático para uma visão mais moderna e gerencial. (ESCOLA DE GOVERNO DO RN, 2017)

Desse modo, podemos deduzir que os cursos ofertados pela Escola de Governo do RN contribuem com a qualificação dos servidores públicos. Uma vez que já existe a estrutura, facilitando a inserção de novos cursos para a qualificação.

Assim as demandas dos cursos de capacitação podem surgir também a partir das necessidades dos servidores detectadas através das avaliações de desempenho, que tem como meta descobrir os pontos fracos dos servidores, promovendo o acesso rápido ao curso. A EGRN:

[...] foi criada por meio do Decreto Nº 19.896 de 06/07/2007. É vinculada a Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos (Searh), com o objetivo de promover a valorização e o desenvolvimento do servidor público estadual, por meio de um programa permanente de capacitação, elevando o nível de qualidade, eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados ao cidadão e adequando-os aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público. (ESCOLA DE GOVERNO DO RN, s.d)

A EGRN juntamente com a SEAD contam hoje com um projeto que se chama Escola de TI (ETI) para a gestão pública, que visa informatizar os setores governamentais, a fim de promover maior eficiência no Governo e uma delas que está sendo implantada é o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), esse sistema foi desenvolvido pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), e cedido para o Governo do Estado através de uma parceria.

O SUAP é um sistema de gestão acadêmica e inclui também a parte administrativa de gestão de pessoas e para informatizar os recursos do Governo do Estado, esse sistema está sendo modelado de acordo com as suas necessidades, e implantado primeiramente na Secretaria de Administração Pública do Estado (SEAD), e posteriormente será expandido para todo o Estado.

A equipe da ETI já está implementado e customizado esse sistema, no qual será inserido o projeto de pesquisa e inovação, nele será implementado o módulo de gestão dos cursos, criando artefatos para informatizar o Departamento de Cursos de Capacitações da Escola de Governo do RN.

Com o módulo de gerenciamento dos cursos, as atividades de gestão de cursos será toda informatizada, o processo de cadastramento de cursos, alunos, professores e atividades, em fim toda a gestão dos cursos, que acontece



manualmente será informatizada e todos os dados registrados serão devidamente armazenados para consultas posteriores e até acompanhamento diário.

Para o desenvolvimento do sistema a metodologia adotada foi a DSR, pois na área de tecnologia e gestão da informação é a metodologia mais adequada, ela parte da problemática e busca apresentar soluções, através da criação de artefatos para sanar os problemas detectados, essa metodologia também tem como objetivo gerar conhecimento científico, assim como Pimentel, Filippo e Santoro (2020), explanam:

Na DSR, o pesquisador está comprometido com dois objetivos: (1) resolver um problema prático num contexto específico por meio de um artefato e (2) gerar novo conhecimento científico. Portanto, dois ciclos de pesquisa estão inter-relacionados na DSR: um sobre o projeto do artefato, denominado Ciclo de Design (HEVNER, 2007) ou Ciclo de Engenharia (WIERINGA, 2014), cujo objetivo é projetar um artefato para solucionar um problema real em um determinado contexto; e outro denominado Ciclo de Conhecimento ou Ciclo do Rigor, sobre a elaboração de conjecturas teóricas relacionadas ao comportamento humano ou organizacional. (PIMENTEL; FILIPPO; SANTORO, 2020, p. 6)

Baseado nessa metodologia e nas etapas apresentadas por Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015, *apud* PIMENTEL; FILIPPO; SANTORO, 2020, p. 13), o sistema proposto está sendo implementado, para solução dos problemas identificados, com a seguinte configuração das etapas: (1) Definição do problema; (2) Revisão da literatura e busca por teorias existentes; (3) Desenvolvimento; (4) Avaliação; e (5) Comunicação dos resultados.

O primeiro passo para o desenvolvimento do *software* foi o reconhecimento da problemática do déficit dos recursos digitais de gerenciamento de informações para os setores do governo estadual, inclusive do setor responsável pela qualificação profissional dos servidores.

O segundo passo se deu com a revisão da literatura dos conceitos de capacitação profissional, gestão de desempenho e avaliação de desempenho, e com isso obteve-se o entendimento de que a gestão de desempenho é uma estratégia que fornece melhores condições de articulação com as necessidades técnicas de qualificação para os servidores. Assim como Marconi (s.d.) explica que os treinamentos devem se basear no planejamento estratégico e devem ser constantes:

As ações de treinamento e desenvolvimento devem ser estruturadas em um plano com periodicidade certa – por exemplo, um ano – e balizadas, em primeiro lugar, pelas diretrizes emanadas do planejamento estratégico da organização, as quais serão fundamentais para a definição do perfil necessário de servidores; em segundo lugar, sua definição levará em conta as informações advindas das avaliações de desempenho dos servidores, contemplando as necessidades e deficiências





apontadas no processo de avaliação; e, em terceiro lugar, as ações devem levar em consideração as alterações na tecnologia e nos processos de trabalho, que acontecem em uma velocidade cada vez maior, exigindo uma capacitação constante dos funcionários. (MARCONI, s.d., p. 14)

Por isso, a relevância das capacitações decorrem de uma estratégia baseada na avaliação de desempenho, para que deste modo, sejam articuladas de forma mais eficiente.

Com o problema bem definido poderemos seguir para as possíveis soluções, que neste caso é o desenvolvimento (terceiro passo) do módulo de gerenciamento dos cursos de capacitação dos servidores, que poderá auxiliar na gestão de desempenho com a obtenção de informações para elaboração de estratégias. O módulo contará com funcionalidades para monitoramento dos cursos, o acompanhamento dos alunos e professores, disponibilizando as informações através de relatórios e será implantado através do SUAP.

Na etapa da avaliação, assim como o nome sugere, o sistema será avaliado, com o propósito de atestar sua finalidade. A comunicação dos resultados será o último passo, onde será divulgado aos setores interessados a solução encontrada para a problemática, a metodologia de desenvolvimento e os resultados alcançados, concluindo com a entrega do sistema gerado.

## CONCLUSÃO

A capacitação dos servidores é tão importante no setor público como no privado, pois além de elevar o nível de conhecimentos dos servidores, é uma forma de mantê-los motivados e preparados para desempenharem suas funções aprimorando suas habilidades e conseqüentemente elevando o nível dos serviços públicos prestados.

A fim de elevar o nível de servidores capacitados e contribuir com a inovação e modernização do Governo do Estado do Rio Grande do Norte o projeto de pesquisa, o projeto de pesquisa será inserido no setor do Departamento de Capacitações para o informatizar todos os processos. Com a informatização desses recursos os gestores poderão gerir de forma mais rápida o andamento dos cursos, consultar quais cursos estão sendo ofertados no momento, quem são professores, participantes, dentre outras funcionalidades que poderão ser analisadas para implantação de acordo com as necessidades da gestão dos cursos.

Através da parceria do Governo do Estado com Instituto Federal do Rio Grande do Norte, está sendo implementado e configurado, pela equipe de estagiários e bolsistas que fazem da Escola de TI, que faz parte da Escola de Governo do RN, o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), o qual foi desenvolvido no IFRN e cedido para o Governo Estadual para atender as demandas do serviços públicos estadual e assim informatizar todas as áreas do governo.

Assim, nossa proposta tem como perspectiva a implantação do módulo para gerir os cursos de capacitação, no sistema Sistema Unificado de Administração



Pública (SUAP), desse modo informatizando os processos e auxiliando os gestores a desempenharem suas atividades de forma eficaz.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, J. C. A; *et al.* **Capacitação de Servidores Públicos:** uma Análise dos Eixos da Política Implantada na Ufal. In: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 1., 2016, Curitiba. Anais do 1º Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública: Melhoria dos processos públicos. Curitiba: UTFPR-CT, 2016. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações** - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ESCOLA DE GOVERNO DO RN. **História da Escola de Governo RN.** Governo do Estado do Rio Grande do Norte, 06 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=1979&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=nossa+Hist%F3ria>> Acesso em: 10 out. 2020.

ESCOLA DE GOVERNO DO RN. **Bem-vindo(a) à Escola de Governo do RN!** Governo do Estado do Rio Grande do Norte, s.d. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=1925&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Sobre+n%F3s>> Acesso em: 10 out.2020.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de Pesquisa para internet.** Porto Alegre: Sulina, 2015. Disponível em: <<https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2017/11/pesquisa-na-internet-fragoso-inteiro.pdf>> Acesso em: 10 out. 2020.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. [s.d]. Disponível em: [http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt\\_apoio\\_marconi\\_rh.pdf](http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf). Acesso em: 12 nov. 2020.

ODELIUS, C.C. **Gestão de Desempenho Profissional:** conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.* Brasília: ENAP, 2010.

PIMENTEL, M.; FILIPPO, D.; SANTORO, F. M. **Design Science Research:** fazendo pesquisas científicas rigorosas atreladas ao desenvolvimento de artefatos computacionais projetados para a educação. In: JAQUES, P.; PIMENTEL, M.; SIQUEIRA, S.; BITTENCOURT, I. (Org.) *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Concepção de Pesquisa.* Porto Alegre: SBC, 2020. (Série Metodologia de



Pesquisa em Informática na Educação, v. 1) Disponível em:  
<<https://metodologia.ceie-br.org/livro-1/>>. Acesso em: 15 out. 2020

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas**: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado*. Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, A. J. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/124131/pdf/0>> Acesso em: 10 out. 2020.