

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Diane Lenz Mossmann

**PERFIL DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO ATIVO
DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: ANÁLISE
ENTRE ESCOLARIDADE EXIGIDA E EFETIVA**

Porto Alegre

2019

Diane Lenz Mossmann

**PERFIL DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO ATIVO
DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: ANÁLISE
ENTRE ESCOLARIDADE EXIGIDA E EFETIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Silvia Generali da Costa
Tutora: Cláucia Piccoli Faganello

Porto Alegre
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-reitora: Profa. Dra. Jane Fraga Tutikian

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Diretor: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

Vice-diretor: Prof. Dr. Denis Borenstein

COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Coordenador: Prof. Dr. Paulo Ricardo Zilio Abdala

Coordenador substituto: Prof. Dr. Rafael Kruter Flores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Mossmann, Diane Lenz

Perfil Do Nível De Escolaridade Do Servidor Público Ativo Do Poder Executivo Do Estado Do Rio Grande Do Sul: Análise Entre Escolaridade Exigida E Efetiva / Diane Lenz Mossmann. – 2019.

46 f.

Orientadora: Silvia Generali da Costa

Trabalho de Conclusão de curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Especialização em Gestão Pública, Porto Alegre, BR – RS, 2019.

1. Nível de Escolaridade. 2. Servidores Públicos. 3. Poder Executivo. 4. Administração Direta. 5. Gestão de Pessoas. I. Da Costa, Silvia Generali. II. Mossmann, Diane Lenz. III. Perfil do Nível de Escolaridade do Servidor Público Ativo do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul: Análise entre Escolaridade Exigida e Efetiva

Escola de Administração da UFRGS

Rua Washington Luiz, 855, Bairro Centro Histórico

CEP: 90010-460 – Porto Alegre – RS

Telefone: 3308-3801

E-mail: eadadm@ufrgs.br

Diane Lenz Mossmann

**PERFIL DO NÍVEL DE ESCOLARIDADE DO SERVIDOR PÚBLICO ATIVO
DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: ANÁLISE
ENTRE ESCOLARIDADE EXIGIDA E EFETIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em 27 de maio de 2019.

Banca Examinadora

Diogo Joel Demarco

Julice Salvagni

Orientadora: Silvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Inácio e Lurdes, pelo incentivo permanente e confiança no meu potencial. Agradeço, especialmente, à minha mãe que foi aquela que mais me encorajou a buscar uma especialização e me auxiliou na correção ortográfica deste trabalho.

Agradeço ao meu marido, Vitor, por sempre me apoiar e oferecer palavras de conforto.

Agradeço à minha irmã, Daniele, por me escutar e através de nossas conversas me fazer relaxar.

Agradeço ao meu colega servidor público, Wagner, pela troca de ideias em relação ao curso e à gestão pública e pelo auxílio na busca dos dados necessários para pesquisa.

Agradeço à minha orientadora, professora Silvia, pelas sugestões para aprimoramento deste trabalho e pelo auxílio para definir o rumo que deveria seguir.

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar o nível de escolaridade atual dos servidores públicos estaduais do Rio Grande do Sul em relação ao exigido no cargo de provimento, limitado a administração direta do Poder Executivo. Ou seja, avaliar o percentual de servidores que fizeram concurso para cargo de nível fundamental e médio, mas possuem graduação (e pós, mestrado ou doutorado) e verificar o percentual dos que fizeram concurso para nível superior e continuaram se qualificando. Além disso, examinar em quais áreas de formação se concentram ou não as escolhas dos servidores e investigar a gestão de pessoas no Poder Executivo estadual para discutir ações que podem ser tomadas para aproveitamento do quadro de servidores. As questões envolvendo escolaridade foram analisadas através das informações fornecidas pelo banco de dados da Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos utilizando estatística básica e a discussão sobre gestão de pessoas através de referencial teórico. Os resultados encontrados mostram que mais de setenta por cento dos servidores já completaram algum tipo de curso em nível superior, concluindo que existe diferença entre a escolaridade exigida e efetiva dos servidores públicos nos órgãos do Poder Executivo Estadual e que as áreas de formação são diversas e, por isso, a gestão de pessoas pode auxiliar o melhor uso dos talentos disponíveis.

Palavras-chave: Nível de escolaridade. Servidor público. Poder Executivo. Administração direta. Gestão pública.

Profile of the Level of Education of the Active Public Servant of the Executive Power of the Rio Grande do Sul State: Analysis Between Required and Actual Education

ABSTRACT

The purpose of this study is to research the current level of education of the public servants of the state of Rio Grande do Sul in relation to the required in the filling position, limited to the Executive Power and the direct administration. In order words, analyze the percentage of servants that have joined a position which requires an elementary school or high school degree, but have a university degree or higher and verify the percentage of those who have joined a higher-level position and continued to qualify. In addition, check in which areas (or not) the servants choices are focused and investigate the people management in the state Executive Power to discuss actions that can be taken to take advantage of the staff. The questions involving education were analyzed through the information provided by the database of the Administrative Modernization and Human Resources Secretariat using basic statistics and the discussion about people management through theoretical reference. The results show that more than seventy percent of the employees have completed some type of university degree or higher, concluding that there is a difference between the required and effective education of public servants of the state Executive Power and the areas are diverse and, therefore, people management can assist to make the best use of the available talent.

Keywords: Level of education. Public servant. Executive Power. Direct administration. People management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul.....	28
FIGURA 2 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul - Exceto Magistério	30
FIGURA 3 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível fundamental	31
FIGURA 4 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível médio	32
FIGURA 5 – Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível superior	33
FIGURA 6 – Gráfico Comparativo do Percentual do Nível de Escolaridade dos Servidores Públicos do RS lotados em Cargo de Nível Superior - Magistério e Outros Cargos.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEARH	Departamento Administrativos de Recursos Humanos
DIRHU	Divisão de Planejamento e Recursos Humanos
RS	Estado do Rio Grande do Sul
RHE	Portal de Recursos Humanos
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SisRec	Sistema de Recadastramento dos Servidores Públicos Ativos do Rio Grande do Sul
SMARH	Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVO GERAL	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PODER EXECUTIVO ESTADUAL – RIO GRANDE DO SUL	16
2.2 SERVIDOR PÚBLICO E CRITÉRIOS DE INGRESSO	17
2.3 APROVEITAMENTO, MOVIMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SERVIDORES.....	18
2.4 SECRETARIA DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DOS RECURSOS HUMANOS	20
2.5 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL	23
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	27
5 CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo tempos de grande incerteza em relação a investimentos em nosso país e cada vez mais pessoas são afetadas, diariamente, pelo desemprego crescente. Salati (2018) afirma que o número de desempregados em 2012 era de 6,7 milhões e os dados de 2017 mostram que havia 13,7 milhões, com dados do IBGE. E Bôas (2019) mostrou que a taxa de desemprego no final do trimestre encerrado em fevereiro de 2019 ficou em 12,4%, maior que a taxa apurada no trimestre anterior que tinha sido de 11,6% (novembro de 2018). Este fenômeno torna, ainda nos dias de hoje, o serviço público atrativo para muitas pessoas já que, em muitos casos, há a promessa de estabilidade e quase certeza de remuneração em dia no final de cada mês. Por causa desses fatores, pessoas de diferentes áreas procuram a administração pública como uma forma de estruturar suas vidas e manter um padrão, aceitando cargos fora de suas áreas de formação ou até mesmo sem necessitar de uma formação específica em nível de graduação. Como afirmam Ribeiro e Mancebo (2013), um vínculo empregatício estável constitui um dos maiores atrativos para o ingresso e a permanência no serviço público e a figura de um trabalhador que abre mão de projetos profissionais associados à vocação e aos sonhos em troca de um porto seguro, mesmo que seja fora da sua área de formação e interesse, é cada vez mais frequente.

Ainda assim, existe uma grande rotatividade no serviço público, principalmente entre os cargos de nível médio ou inferior. Para evitar esse desligamento das pessoas e o investimento desnecessário em treinamento é imprescindível que a administração pública valorize o servidor e reconheça as suas habilidades, sendo necessário criar um banco de dados eficiente e de fácil acesso para que os diversos órgãos possam interagir e usufruir das habilidades disponíveis, seja na qualificação de outras pessoas ou seja no desenvolvimento de projetos para a melhoria das atividades, entre muitas outras possibilidades, para oferecer um serviço de qualidade e eficiente ao cidadão.

Através de promoções e progressões por merecimento, que levam em conta o nível de escolaridade e a constante capacitação do servidor, é possível atender as suas necessidades e motivá-lo a se desenvolver, bem como atender necessidades da administração pública sem precisar de influência externa ou de grandes

investimentos. Uma forma de conhecer os talentos disponíveis dos servidores públicos é analisar o nível de escolaridade encontrado nos diversos cargos públicos, de acordo com o nível exigido para o cargo, e verificar em quais áreas de atuação mais se concentram, buscando traçar um perfil e caracterizar o servidor público, neste caso, da administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul e, assim, continuar a procura por melhorias na gestão de pessoas e na relação existente entre os órgãos e as pessoas.

Este trabalho visa estudar o percentual de servidores que possuem um nível de escolaridade maior do que o exigido pelo seu cargo e em quais áreas se concentram. Embora o número de servidores ativos do Poder Executivo estadual seja muito grande, a análise de dados, comparando a escolaridade, é simples. A partir disso, será possível sugerir ações a serem tomadas pelos órgãos para gerenciar os servidores e ter maior aproveitamento da estrutura disponível.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema é a parte mais importante do trabalho, pois é a pergunta a que se quer responder com a investigação. O problema é a bússola que norteia todo o estudo. (ACEVEDO; NOHARA, 2013)

O problema de pesquisa deste estudo é: Qual o nível de escolaridade atual do servidor público do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul em comparação com o nível de escolaridade exigido no cargo em que teve provimento?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo de um trabalho científico é a afirmação daquilo que se quer alcançar com o estudo. O objetivo geral está diretamente relacionado com o problema da pesquisa. (ACEVEDO; NOHARA, 2013)

O objetivo geral que irá nortear este projeto é: analisar o nível de escolaridade atual dos servidores públicos estaduais do Rio Grande do Sul em relação ao exigido no cargo de provimento.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o percentual de servidores que possuem nível de escolaridade superior ao exigido no seu cargo de provimento;
- Analisar o percentual de servidores que continuaram a sua formação após se tornar servidor público, bem como o tipo de formação e as áreas escolhidas;
- Verificar quais cursos de graduação predominam na escolha de formação dos servidores;
- Investigar como é planejada a gestão de pessoas no Poder Executivo do estado do Rio Grande do Sul;
- Sugerir ações que podem ser tomadas pelos órgãos do Poder Executivo Estadual a partir do mapeamento da formação acadêmica e das áreas de concentração de conhecimento identificadas para o aproveitamento do potencial do quadro de servidores.

1.4 JUSTIFICATIVA

Carmo et al. (2018) mostra que os gestores de órgãos públicos têm dificuldades de aplicar a gestão de pessoas nas suas esferas, já que a legislação é uma limitadora para que estes retenham e valorizem as pessoas como gostariam e também sentem

que há uma falta de autonomia em relação a este assunto. Seja por falta de previsão do cargo específico de administrador ou gestor, seja por falta de formação própria dos servidores, muitas técnicas da gestão pública não são usadas nestes setores. Este trabalho irá proporcionar a possibilidade de verificar qual o percentual de servidores do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul está capacitado, pelo menos na área técnica (com um curso de graduação ou de especialização), e, assim, se tenha uma visão do quão importante é o gerenciamento das competências dos servidores para a administração pública.

O conhecimento da força de trabalho disponível para os órgãos, de acordo com a formação profissional de cada servidor, e a implantação de ações direcionadas a utilizar o conhecimento disponível poderá otimizar tarefas, melhorar fluxos, atualizar procedimentos e ser um fator motivacional para o servidor público. Um gestor que conhece os seus subordinados e as suas capacidades pode fazer escolhas baseadas em fatos e não na sua discricionariedade, tornando a administração pública mais criteriosa nos momentos de tomada de decisões. E um servidor público que desempenha tarefas mais condizentes com suas capacidades e habilidades se torna uma pessoa mais satisfeita no ambiente de trabalho, o que, normalmente, contribui para uma convivência harmoniosa e um melhor desenvolvimento das atividades do setor.

Verificar se há diferenças entre as escolaridades exigidas e efetivas dos servidores pode auxiliar aos órgãos a aproveitar os talentos que os servidores possuem para aumentar a eficiência das suas tarefas, além de ser um indicador da necessidade de investir em competências e capacitação. Essa avaliação pode ser o norteador para a criação de um banco de dados que possa ser usado como consulta nos momentos em que o gestor precisa tomar decisões em relação ao setor em que aquele servidor pode ser mais útil e, conseqüentemente, mais feliz com a sua vida profissional.

Para a academia, este trabalho poderá ser um incentivo para outros estudos na área de gestão pública e gestão de pessoas, principalmente no estado do Rio Grande do Sul utilizando como base os dados aqui consolidados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme o Estatuto dos Servidores Estaduais do Estado do Rio Grande do Sul, “o servidor nomeado em virtude de concurso adquire estabilidade no serviço público, após dois anos de efetivo exercício, cumprido o estágio probatório” e “o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou mediante processo administrativo em que lhe tenha sido assegurada ampla defesa” (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 1994).

Segundo Ribeiro e Mancebo (2013), o trabalho no setor público é atraente mesmo que em condições menos favoráveis geradas pela perda de alguns direitos e benefícios e pode-se identificar um número significativo de trabalhadores empenhados em vencer a disputada corrida por um emprego seguro no serviço público. Silva (2004) apud Ribeiro e Mancebo (2013) constatou que a expectativa de ingresso no serviço público não era uma opção, e sim, uma saída para enfrentar as dificuldades geradas pela instabilidade no mercado de trabalho para jovens portadores de diploma de graduação em um momento em que se vivencia uma intensa precarização e altos índices de desemprego.

Baptista (2015), ao estudar a crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, percebeu que o crescimento dos níveis de escolaridade constitui uma janela de oportunidade para a Universidade no desenvolvimento de suas políticas de gestão e no alcance de seus objetivos estratégicos, pois um quadro funcional altamente qualificado é considerado, atualmente, como um grande diferencial competitivo. Estas ideias podem ser usadas em todo o serviço público se verificado que o servidor tem se qualificado através dos anos ou até mesmo já ingressa com alguma formação.

Segundo Vargas (2012), o processo de gerir competências prevê que as individualidades intrínsecas ao ser humano sejam consideradas como diferencial competitivo, agregando à organização pública pontos positivos no alcance de suas metas, quando for aplicável, ou no desenvolvimento das atividades inerentes as suas propostas de trabalho que visa contemplar as necessidades de prestação de serviço público de qualidade para os clientes (população). Esta visão está retratada neste trabalho e aliada com o conhecimento do nível de escolaridade dos servidores

públicos pode ser usada para que a administração pública se qualifique. Vargas (2012) complementa essa concepção ao dizer que a necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e ao mapeamento de competências dos servidores é iminente e relevante para o bom andamento das atividades de gestão de pessoas no setor público.

Como podemos ver, há uma preocupação crescente de que a administração pública se atente e tenha presente a gestão de pessoas e, através do estudo do comparativo da escolaridade exigida e efetiva do servidor público, será possível verificar qual o nível de qualificação encontrado atualmente e, se este for superior ao exigido, tentar entender os motivos que levaram a este fenômeno.

2.1 PODER EXECUTIVO ESTADUAL – RIO GRANDE DO SUL

A função do poder executivo é governar e administrar o interesse público, através das leis criadas pelo Poder Legislativo e dos seus próprios projetos. O chefe do Poder Executivo é o governador e este escolhe os Secretários para atuar como chefes dos órgãos da administração direta.

A administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul (RS) é composta por vinte e quatro secretarias e mais o gabinete do governador. As Secretarias do governo em 2019 são:

- Casa Civil
- Procuradoria Geral do Estado
- Secretaria de Governança e Gestão Estratégica
- Secretaria da Fazenda
- Secretaria de Comunicação
- Secretaria da Segurança Pública
- Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo
- Secretaria de Justiça, Cidadania e Direitos Humanos

- Secretaria de Trabalho e Assistência Social
- Secretaria da Educação
- Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura
- Secretaria da Cultura
- Secretaria de Obras e Habitação
- Secretaria da Saúde
- Secretaria de Logística e Transportes
- Casa Militar e Defesa Civil
- Secretaria de Articulação e Apoio aos Municípios
- Secretaria da Administração Penitenciária
- Secretaria do Esporte e Lazer
- Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão
- Secretaria Extraordinária de Relações Federativas e Internacionais
- Secretaria de Inovação, Ciência e Tecnologia
- Secretaria Extraordinária de Parcerias

Conforme Conceição e Ávila (2017), com dados de 2016, o número de servidores ativos no Rio Grande do Sul é de 155.898, sendo que o Poder Executivo (administração direta) é responsável por 84,7%, ou seja, 132.045, aproximadamente.

2.2 SERVIDOR PÚBLICO E CRITÉRIOS DE INGRESSO

De acordo com Estado do Rio Grande do Sul (1994), servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo público. E cargo público é o criado por lei, em número certo, com denominação própria, consistindo em conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, mediante retribuição pecuniária paga pelos cofres públicos. O servidor ativo é aquele que possui um vínculo formal com a administração pública, estando matriculado nas bases de dados. E a lotação é a força de trabalho qualitativa e quantitativa de cargos nos órgãos em que, efetivamente, devam ter exercício os servidores.

Conforme especifica o Estatuto dos servidores estaduais (Estado do Rio Grande do Sul, 1994), a indicação do órgão, sempre que possível, observará a relação entre as atribuições do cargo, as atividades específicas da repartição e as características individuais apresentadas pelo servidor, porém não especifica com quais ferramentas e critérios essa análise deverá ser feita.

Um dos atrativos do funcionalismo público é a estabilidade adquirida após o cumprimento do estágio probatório mediante avaliação de desempenho. Sabemos que “o servidor nomeado em virtude de concurso adquire estabilidade no serviço público, após dois anos de efetivo exercício, cumprido o estágio probatório” e “o servidor público estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado, ou mediante processo administrativo em que lhe tenha sido assegurada ampla defesa” (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 1994).

Consoante Estado do Rio Grande do Sul (1994), os cargos públicos estaduais são acessíveis a todos os brasileiros que preencham os requisitos legais para a investidura que, se for de provimento efetivo, dependerá de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos. Estes cargos serão organizados em carreira, com promoções de grau a grau, mediante aplicação de critérios alternados de merecimento e antiguidade.

O recrutamento, através de concurso, é geral e destina-se a selecionar candidatos para preenchimento das vagas existentes no quadro de lotação dos órgãos integrantes da estrutura organizacional e um dos requisitos para ingresso no serviço público é o de ter atendido às condições prescritas para o cargo (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 1994) e entre eles está a escolaridade exigida conforme descrito em lei para cada cargo em cada órgão público. As condições para a realização do concurso são fixadas em edital que deve ser publicado no Diário Oficial e em jornal de grande circulação para que todos aqueles que preencherem os requisitos exigidos no momento da posse possam se inscrever e realizar a prova.

2.3 APROVEITAMENTO, MOVIMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DE SERVIDORES

Ao prestar um concurso público e tomar posse, aquela pessoa fez uma escolha de trabalhar em determinado órgão e dentro das condições de um cargo. Ao iniciar o seu exercício no serviço público este servidor é designado para um setor e algumas atividades, que podem ser gerais ou específicas dependendo da complexidade do cargo de lotação. Porém, há momentos em que o servidor poderá ser trocado de setor dentro do mesmo órgão, passando a ter atividades semelhantes ou completamente diferentes, e também momentos em que, por necessidade do serviço, precise ser feita uma movimentação de órgão.

A remoção é um dos tipos de movimentação, a qual permite o deslocamento do servidor, a pedido ou por imperativo legal, com ou sem mudança de sede, de uma repartição para outra ou de uma unidade de trabalho para outra, dentro da mesma repartição (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 1994). Sendo assim, podemos perceber que, quando o servidor tem vontade de exercer suas funções em outro local ou tem uma necessidade de troca de local de trabalho, ele pode protocolar este pedido para o órgão em questão que deverá deliberar e responder ao pedido realizado.

A redistribuição é uma forma mais complexa de movimentação de servidores, pois envolve o deslocamento do cargo também, o que acarreta mudanças no orçamento do órgão. Pela definição trazida por Estado do Rio Grande do Sul (1994), redistribuição é o nome dado ao deslocamento do servidor com o respectivo cargo, de um quadro de pessoal ou entidade para outro do mesmo Poder, cujos planos de cargos e vencimentos sejam idênticos. Para que seja possível realizar uma redistribuição é preciso que exista a necessidade de ajuste dos quadros de pessoal às necessidades dos serviços e pode ser feita, inclusive, nos casos de reorganização, extinção ou criação de órgão ou entidade.

Quando o órgão público percebe que não há mais razão para que um certo cargo exista dentro do seu âmbito, é possível fazer a extinção do cargo ou declarar a sua desnecessidade e, assim, deixar os servidores lotados nestes respectivos cargos em disponibilidade. O servidor que for estável (foi aprovado no estágio probatório) no seu cargo ficará em disponibilidade até seu aproveitamento em outro cargo. O aproveitamento do servidor que foi colocado em disponibilidade será feito, obrigatoriamente, em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado, sendo assim o servidor não poderá ter a sua remuneração

diminuída ou alterada e também não poderá ter atividades que não estiverem de acordo com a descrição do cargo para o qual foi realizado o concurso. O órgão central de recursos humanos poderá indicar o aproveitamento do servidor em disponibilidade em vaga que vier a ocorrer em outros órgãos ou entidades da Administração Pública, respeitado o regulamento próprio. (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 1994)

Existe, ainda, outro tipo de movimentação de servidor que ocorre no respectivo cargo e sem alteração do local de trabalho que é a promoção. A promoção é definida por Estado do Rio Grande do Sul (1994) como a passagem do servidor de um grau para o imediatamente superior, dentro da respectiva categoria funcional. As promoções de grau a grau, nos cargos organizados em carreira, obedecerão aos critérios de merecimento e antiguidade, alternadamente, na forma da lei, que deverá assegurar critérios objetivos na avaliação do merecimento. Os órgãos definem as regras para a avaliação por merecimento, então servidores lotados em diferentes órgãos podem ter diferentes formas de progredir na carreira através da promoção por merecimento, porém é neste momento que muitos servidores são recompensados por realizar cursos de aperfeiçoamento e também por concluir níveis como graduação, especialização, mestrado e doutorado. Muitos órgãos definem uma pontuação pela realização desses cursos, entre outros de escolha pessoal, e os servidores que apresentam os certificados concorrem entre seus colegas para a promoção no cargo de ano em ano. Frequentemente, a pontuação zera após o servidor ser promovido, sendo assim um incentivo para que o servidor esteja em constante aprimoramento realizando cursos na sua área ou buscando formação em faculdades e universidades.

2.4 SECRETARIA DA MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DOS RECURSOS HUMANOS

A Secretaria do Estado do Rio Grande do Sul responsável pelo armazenamento dos dados dos servidores é a Secretaria de Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos (SMARH). Conforme Rio Grande do Sul (2019a), as atribuições da SMARH são, entre outras: políticas de gestão de recursos humanos, políticas de

gestão de organização administrativa, desenvolvimento, qualificação, capacitação e formação dos recursos humanos, desenvolver projetos, programas e atividades permanentes de modernização administrativa, atualizando a gestão e incrementando as ações de eficiência gerencial.

A missão da SMARH é promover soluções necessárias visando ao aprimoramento, a valorização da saúde, a gestão das informações funcionais dos recursos humanos, a gestão de patrimônio físico e documental, a contratação de bens, serviços e obras públicas, utilizando práticas de excelência técnica. E, além disso, tem como visão ser reconhecida pela excelência e competência na gestão pública e por uma administração moderna, sendo referência de qualidade e eficiência ao Estado e à sociedade do Rio Grande do Sul (RS). Para isso, desenvolvem-se os valores de ética, transparência, espírito de equipe, eficiência, respeito e comunicação. (RIO GRANDE DO SUL, 2019a)

Um dos grandes projetos da SMARH é o Recadastramento de Servidores que iniciou em agosto de 2016 e engloba o quadro de pessoal do Poder Executivo, das Fundações e Autarquias e é feito através do Sistema de Recadastramento dos Servidores Públicos Ativos do Rio Grande do Sul (SisRec). O objetivo deste projeto é atualizar e validar o quadro de pessoal dos órgãos estaduais.

De acordo com Rio Grande do Sul (2019b), o recadastramento é obrigatório e deve ser feito pelo servidor no mês do seu aniversário, anualmente (ou a qualquer momento do ano que houver uma alteração, sem descartar a obrigatoriedade do recadastramento no mês de aniversário), no qual podem ser atualizados dados pessoais e profissionais. Caso haja alguma alteração a ser feita nos seus dados cadastrais, é necessária a confirmação por meio de apresentação da documentação, via sistema, com acesso através de endereço eletrônico específico.

As Informações deste cadastro alimentam o portal Recursos Humanos do Estado (RHE), buscando o aprimoramento da gestão de pessoas. Algumas vantagens do recadastramento são: facilitar e agilizar a obtenção de certidões, processo de aposentadoria e outros direitos do servidor, manter os assentamentos funcionais atualizados, proporcionar uma gestão por competências mais eficiente, facilitar o trabalho dos gestores de RH. (RIO GRANDE DO SUL, 2019b)

Vinculada à SMARH está a Rede Escola de Governo que promove cursos, palestras e capacitações com o intuito de aprimorar o conhecimento dos servidores, incentivando o desenvolvimento profissional de todos e gerando oportunidades de ascensão na carreira. O decreto nº 54.105, de junho de 2018, instituiu este programa e especifica que funcionará como um sistema integrado de qualificação e de gestão do conhecimento, destinado à formação e ao aperfeiçoamento permanente de servidores públicos, de empregados públicos e de agentes sociais, capacitando-os para a formulação e implementação de políticas públicas e para a elaboração e o acompanhamento de projetos (RIO GRANDE DO SUL, 2018).

Entre os objetivos do Programa Rede Escola de Governo do Estado estão: desenvolver ações e projetos de qualificação de recursos humanos e de gestão do conhecimento no atendimento das políticas e das diretrizes de Estado para o desenvolvimento de novas competências na esfera pública; estabelecer parcerias entre órgãos e entidades da esfera pública Estadual, Municipal e Federal e instituições nacionais e estrangeiras para o desenvolvimento de Ações, de Projetos e de Programas de Qualificação; fomentar a discussão de ações governamentais que promovam a qualificação dos serviços públicos, com vista à modernização e à melhoria da eficiência do Estado; e manter padrões e indicadores que norteiem os Planos de Qualificação e Gestão do Conhecimento na administração pública estadual (RIO GRANDE DO SUL, 2018).

Podemos perceber que é uma preocupação da SMARH e da gestão do Estado como um todo o aperfeiçoamento constante e contínuo do servidor estadual. Além disso, a Rede Escola de Governo não restringe as áreas de conhecimento, beneficiando os interesses de uma variedade de servidores, bem como as instâncias que importam para o aprimoramento do governo estadual e de seus órgãos.

Outros dois destaques do Decreto nº 54.105/2018 são de que o servidor que detenha conhecimentos, habilidades ou experiência em matéria afeta ao serviço público estadual poderá ser convidado a multiplicar estas capacidades em treinamentos, seminários, palestras ou outros eventos, em caráter eventual, mediante autorização da chefia, respeitado o horário de expediente do cargo, independente do pagamento de remuneração, e o servidor que participar de ação educacional no âmbito do Programa Rede Escola de Governo firmará Termo de Compromisso para multiplicação do conhecimento na administração pública estadual (RIO GRANDE DO

SUL, 2018). Vemos que há uma atenção específica na multiplicação do conhecimento para que mais servidores possam partilhar dos mesmos aprendizados e habilidades sem que o poder público precise, necessariamente, depender de palestrantes e professores de fora do poder público que muitas vezes exigem remuneração altíssima, valores que não estão previstos ou não se ajustam ao orçamento público.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL

Com o intuito de modernizar o Estado trazendo mais eficiência e utilizando a tecnologia para a melhor gestão dos servidores nos órgãos públicos do Poder Executivo do Estado, foi lançado em 2016 o Programa Estadual de Gestão de Pessoas. A iniciativa é uma parceira da SMARH e da Secretaria da Fazenda (SEFAZ) promovida pelo governo do Rio Grande do Sul. Conforme Rio Grande do Sul (2017a), o Gestão de Pessoas é uma ação com foco em três pilares: a efetividade, o recadastramento de servidores públicos ativos e o Portal do Gestor. A efetividade é confirmada pelo superior direto, mensalmente, no local de trabalho do servidor; o recadastramento é realizado pelo servidor anualmente; e o Portal do Gestor é uma ferramenta que reúne dados do recadastramento dos servidores, possibilitando uma visão ampla de diversas informações do funcionalismo estadual.

De acordo com o divulgado por Rio Grande do Sul (2017a), o Programa Gestão de Pessoas valoriza o servidor e o conseqüente aproveitamento de suas potencialidades, trazendo benefícios para toda a sociedade (como transparência e bom uso do dinheiro público); para o gestor, contribui para a agilidade na obtenção de dados e tomadas de decisões; e ao Estado, garante informações completas para o melhor funcionamento da máquina pública.

Para utilização desse conjunto de informações, os dados cadastrais serão atualizados no Portal do Servidor (RHE) e passarão por validação do quadro de pessoal do Executivo gaúcho. Através do Portal do Gestor será possível uma análise mais aprofundada do funcionalismo estadual, com consulta a dados dinâmicos para projeções, prevendo cenários para possíveis tomadas de decisões. Por meio do

portal, os gestores poderão consultar dados do quadro de pessoal permitindo realizar instantaneamente análises qualitativas e quantitativas. A intenção é de que este programa seja um aliado para superar a burocracia e atingir a eficiência para uma gestão moderna e adequada, usando ferramentas que valorizem o talento e as capacidades do servidor. Além disso, o programa ainda permite que o funcionário público mesmo atualize suas qualificações profissionais à medida em que ele cresce profissionalmente. (RIO GRANDE DO SUL, 2017b)

Segundo Rio Grande do Sul (2017b), o Programa Estadual de Gestão de Pessoas está entre as prioridades do Acordo de Resultados que foi assinado por todas as secretarias e consiste no acompanhamento dos projetos definidos como prioritários para serem executados pelo governo do Estado. Este Acordo envolve o planejamento de indicadores de desempenho, ações e eficiência da gestão com priorização de demandas da sociedade, objetivando a construção de um governo mais eficiente na aplicação de recursos, mais ágil e menos burocrático para dialogar com a população e entregar serviços de qualidade de forma transparente.

Martins e Tinôco (2014) mostram que as competências podem ser ensinadas, aprendidas e utilizadas no cotidiano organizacional, mas para isto, é necessário implementar ações nas organizações públicas para que saibam como receber servidores capacitados, pois se estas forem implementadas sem se observar a necessidade de ajustes nas instituições, os ganhos ficarão restritos ao indivíduo, com crescimento pessoal, técnico e, em alguns órgãos, com planos de carreiras que permitam ascensão. Sendo assim, fica claro que cabe ao Estado encontrar mecanismos para que possa aproveitar os servidores que passaram por este processo de desenvolvimento da melhor maneira possível (MARTINS; TINÔCO, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Zanella (2009), é necessário planejar quais informações precisaremos para realizar um trabalho científico e como iremos obtê-las, além de saber como vamos trabalhá-las (agrupamento, tratamento e análise de dados). Existem diversas técnicas de coleta de dados, como questionários, entrevistas, observações e análise de documentos, bem como de análise de dados que podem ser feitas através de estatística descritiva, análise de conteúdo e de discursos, entre outros.

A técnica utilizada para pesquisar o perfil dos servidores públicos estaduais em nível de escolaridade será a de pesquisa documental. De acordo com Zanella (2009), a pesquisa documental envolve a investigação em documentos internos (da organização) ou externos (governamentais, de organizações não-governamentais ou instituições de pesquisa, dentre outras). É uma técnica utilizada tanto em pesquisa quantitativa como qualitativa.

A pesquisa realizada se classifica como um levantamento de caráter quantitativo e descritivo, com coleta de dados documental e bibliográfica. As informações necessárias para a análise de dados foram solicitadas a SMARH. Os dados dos servidores não foram individualizados e destacados individualmente, sendo usada a identificação da matrícula como critério para diferenciação.

A análise de dados foi feita através de estatística básica (percentuais) e análise de conteúdo, ou seja, foi utilizada uma abordagem quantitativa como técnica de análise de dados, usando o conhecimento estatístico para descrever hipóteses. A estatística é uma ciência e uma técnica que trabalha dados quantitativos referentes às mais variadas áreas de conhecimento (ZANELLA, 2009). Os dados foram separados entre os cargos que exigem nível fundamental, nível médio e aqueles que exigem algum curso de graduação para posse. A partir do conjunto de elementos dos servidores em todos os níveis de exigência dos cargos, foi calculado o percentual correspondente àqueles que possuem nível médio incompleto ou inferior, nível médio completo, graduação em andamento (nível superior incompleto), graduação, especialização, mestrado e doutorado, sendo que, conforme a exigência mínima, há

critérios que deixam de aparecer. Estes resultados serão expressos em números e também por gráficos. A estatística descritiva representa um conjunto de técnicas que têm por finalidade descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa (IATROS, 2007 apud ZANELLA, 2009). Foram calculados os percentuais de servidores formados em cada curso de graduação, especialização, mestrado e doutorado, destacando os que mais frequentemente são escolhidos.

Além disso, foram buscadas referências na área de gestão de pessoas para indicar algumas ações que poderiam ser utilizadas na administração pública pelos órgãos do Poder Executivo estadual para melhorar sua eficiência e a satisfação dos servidores, ou seja, trabalhar com a técnica qualitativa de análise de conteúdo. A análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, como jornais, livros e documentos internos e externos das organizações (ZANELLA, 2009) que é como esta etapa do trabalho será realizada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados analisados e utilizados nesta pesquisa foram fornecidos após reuniões com servidores do Departamento Administrativo de Recursos Humanos (DEARH) do RS e, mais especificamente, da Divisão de Planejamento e Recursos Humanos (DIRHU), ambos setores pertencentes à SMARH, atualizados em janeiro de 2019. Nestes encontros foram explicitadas as informações necessárias para discutir a escolaridade dos servidores públicos estaduais, bem como analisadas as dificuldades dos sistemas estaduais na concentração de informações para obtenção de todos os dados necessários. Descobriu-se que o Portal do Gestor, primeiramente informado como sendo a nova ferramenta de gestão dos dados referentes a recursos humanos do RS e que possui diversas ferramentas de análise das informações e de obtenção de relatórios, não importou todos os dados do sistema RHE que tem conexão com o Recadastramento de Ativos. Sendo assim, o Portal do Gestor não se mostrou a melhor ferramenta para obtenção dos dados no momento deste trabalho, já que os responsáveis pelo gerenciamento dos dados não souberam informar o motivo das informações não terem sido importadas.

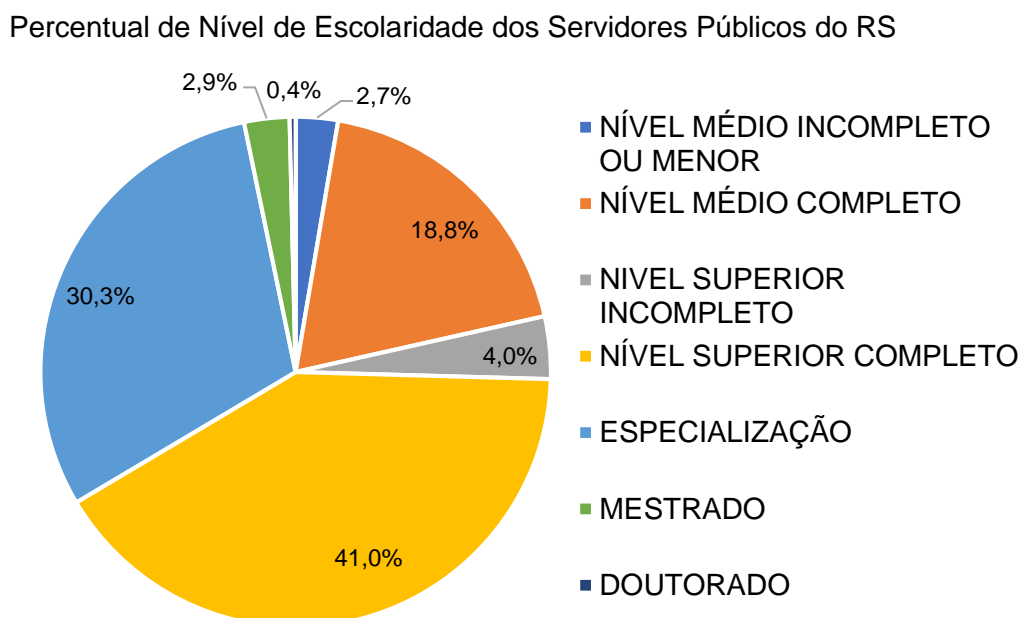
Deste modo, os dados obtidos foram do sistema RHE, na versão utilizada pelos setores de recursos humanos para avaliação e registro de dados de todo o seu quadro de pessoal e, no caso da SMARH, para controle de todos os servidores estaduais do Estado do Rio Grande Sul. A limitação deste sistema é que não permite mais de um registro na mesma categoria de informação, ou seja, caso um servidor possua certificação em dois cursos de graduação, por exemplo, só será mostrado um (o mais recentemente informado). Além disso, é uma opção do servidor informar a sua escolaridade atual ou atualizar a informação quando se forma em um novo curso. Todos os servidores são obrigados a preencher o formulário de Recadastramento de Ativos no mês de seu aniversário, todos os anos, mas as informações ali colocadas são de sua responsabilidade e, no caso da escolaridade, de seu interesse.

Conforme Rio Grande do Sul (2019c), no censo realizado em 2017, há 45.453 professores em exercício no RS e, de acordo com o relatório fornecido pela SMARH, existem 56.126 servidores efetivos no cargo de professor. Sendo assim, vemos que estes números representam 34,4% e 42,5%, respectivamente, dos 132.045 servidores

ativos da administração direta do Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul (CONCEIÇÃO E ÁVILA, 2017), objeto deste estudo. Este é um detalhe importante já que os professores têm formação em algumas áreas que não são comuns na administração pública fora do universo educacional, como artes, filosofia, ciências biológicas, entre outros.

Como observamos na Figura 1, quando tratamos do público alvo deste estudo (servidores públicos ativos da administração direta do Poder Executivo do RS), a maior concentração de formação em nível de escolaridade é nível superior completo (graduação) que representa 41% dos servidores e nível de especialização que representa 30,3% dos servidores, perfazendo a soma de 71,3%. Os outros níveis apresentam valores menores, sendo que 18,8% dos servidores possuem nível médio completo, 4% possuem nível superior incompleto (ou em andamento), 2,9% possui mestrado, 2,7% nível médio incompleto ou formação menor e somente 0,4% possuem doutorado.

FIGURA 1 – Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul

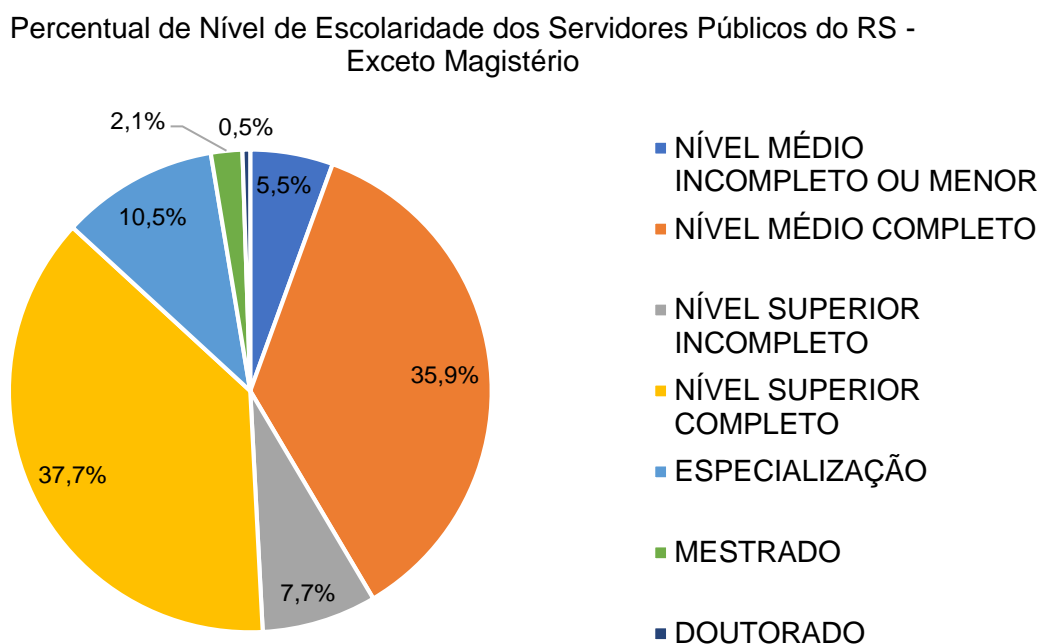


Fonte: Elaborado pela autora.

Como vimos, os professores (categoria Magistério) representam um grande número dos servidores ativos da administração direta do Poder Executivo. Como podemos verificar na Figura 2, quando removemos esta categoria da análise da escolaridade, percebemos que os percentuais se modificam. A maior concentração de formação em nível de escolaridade continua sendo em nível superior completo (graduação) que representa 37,7% dos servidores, porém o segundo maior passa a ser o de nível médio completo (35,9%), perfazendo a soma de 73,6%. Os outros níveis apresentam valores menores, sendo que 10,5% dos servidores possuem especialização, 7,7% possuem nível superior incompleto (ou em andamento), 2,1% possui mestrado, 5,5% nível médio incompleto ou formação menor e somente 0,5% possuem doutorado.

Podemos perceber que os percentuais daqueles que possuem mestrado ou doutorado não se modificam muito: 2,9% considerando todo o público alvo e 2,1% considerando o público alvo removendo os professores da análise para mestrado e 0,4% considerando todo o público alvo e 0,5% considerando o público alvo exceto o magistério para doutorado. Porém, há uma grande diferença no grupo que possui ensino médio completo (18,8% considerando todo o público alvo e 35,9% considerando o público alvo exceto o magistério) e naquele que tem formação em nível de especialização (30,3% considerando todo o público alvo e 10,5% considerando o público alvo exceto o magistério). A diferença no grupo que possui somente nível médio completo é explicada pela questão de que o cargo de professor exige uma maior formação. Contudo, a diferença de percentual dos servidores que possuem especialização nos mostra que o cargo de professor possui um grande número de pessoas com essa formação na categoria, já que a sua exclusão da análise de escolaridade diminuiu em 19,8% o percentual total do grupo.

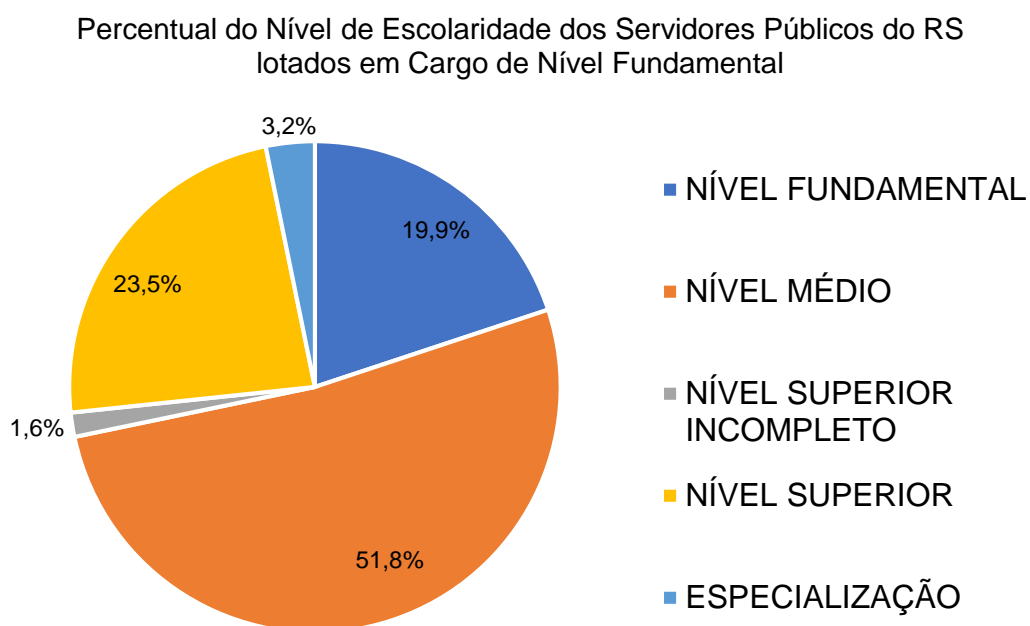
FIGURA 2 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul - Exceto Magistério



Fonte: Elaborado pela autora.

Através dos dados fornecidos pela SMARH também foi possível comparar o nível de escolaridade exigido pelo cargo com o nível de escolaridade que o servidor realmente possui. Como é possível ver na Figura 3, quando se trata de cargo cuja exigência para a posse é ter nível fundamental completo, somente 19,9% dos servidores não apresentaram em nenhum momento da sua vida funcional até a coleta destes dados algum comprovante ou certificado de escolaridade maior que o mínimo, ou seja, 80,1% possui escolaridade maior que a exigida. Além disso, é possível perceber que 51,8% dos servidores possui certificado de nível médio, o que se mostra um número expressivo para cargos que, pela baixa complexidade e exigência, acabam por ter remuneração menor. Além disso, conforme os números apresentados, 1,6% possui nível superior incompleto, 23,5% nível superior e 3,2% especialização, totalizando 26,7% que já possui algum curso em nível superior concluído (considerando a soma de graduação e especialização).

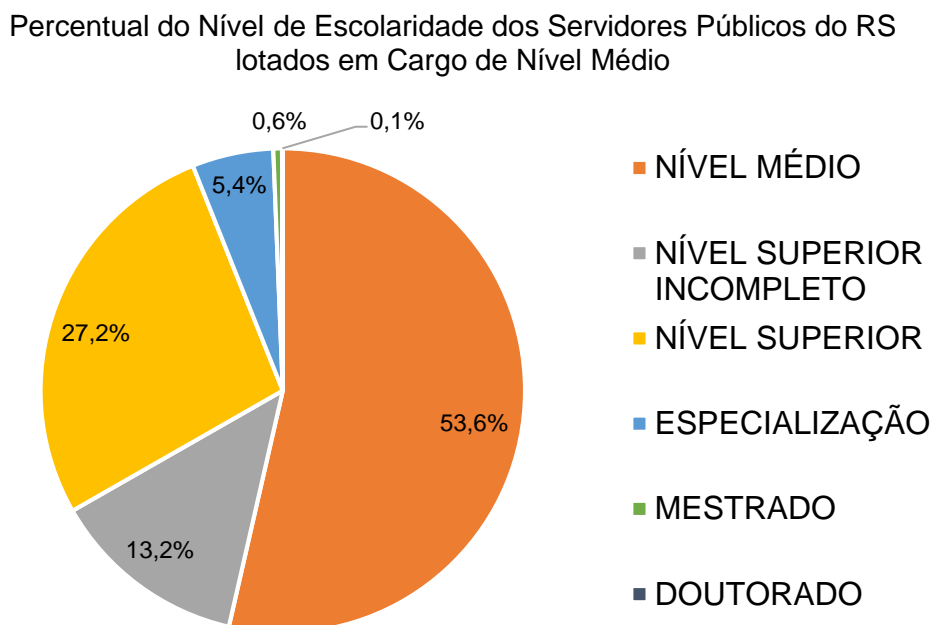
FIGURA 3 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível fundamental



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao fazermos a análise dos servidores lotados em cargos de nível médio (Figura 4), percebemos que 53,6% destes apresentaram somente o certificado de conclusão do nível mínimo exigido para o cargo. Os outros 46,4% estão divididos em 13,1% que tem nível superior incompleto, 27,2% com nível superior completo, 5,4% especialização, 0,6% mestrado e 0,1% doutorado, totalizando 33,3% que possuem algum curso de nível superior completo considerando-se a soma dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado.

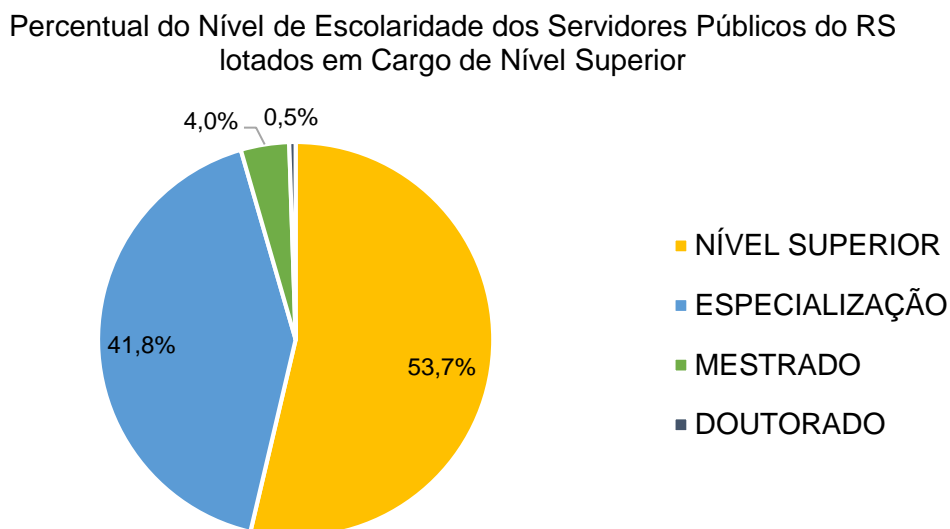
FIGURA 4 - Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível médio



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao nível de escolaridade dos servidores lotados em cargos de nível superior, verificamos (Figura 5) que 53,7% apresentaram certificados de graduação, ou seja, o mínimo exigido para o cargo. Os outros estão divididos em 41,8% que possui especialização, 4% que possui mestrado e 0,5% que possui doutorado. Podemos perceber que mesmo neste nível de exigência do cargo, o percentual de servidores que concluem um curso de doutorado é muito pequeno, o que pode mostrar que não há incentivo suficiente por parte dos órgãos e das vantagens promocionais para qualificação em nível tão avançado, ainda mais pelas dificuldades encontradas por aqueles que desejam fazer um doutorado, como vagas disponíveis, conciliação entre trabalho e estudo, investimento financeiro, etc.

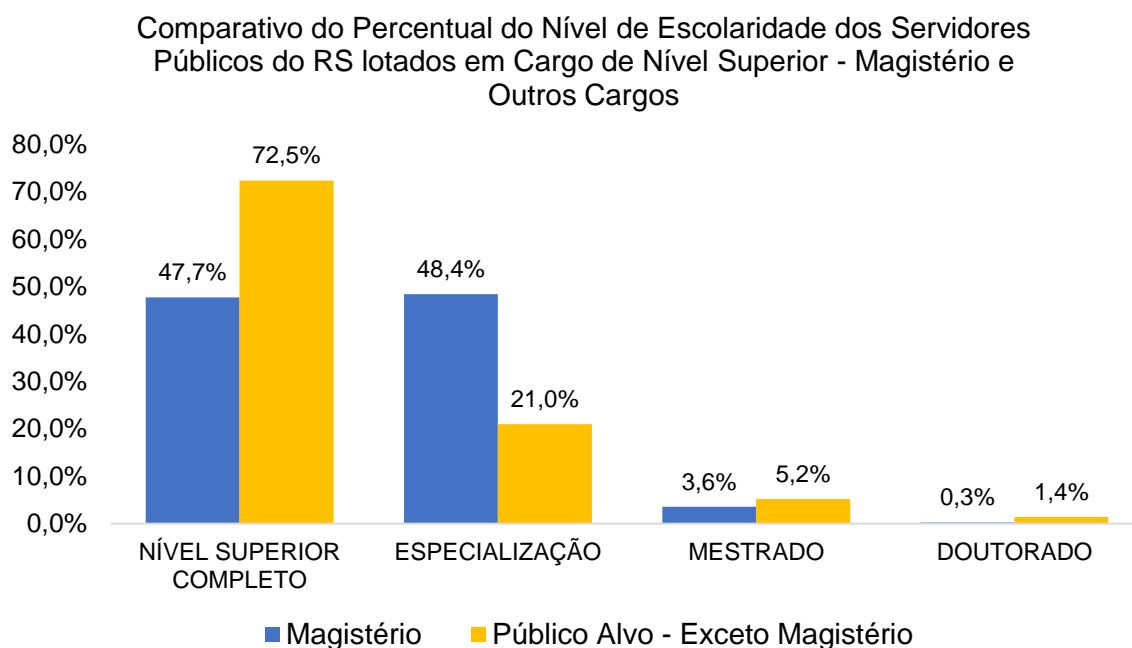
FIGURA 5 – Gráfico do percentual dos níveis de escolaridade dos servidores públicos do Rio Grande do Sul lotados em cargo de nível superior



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme os dados mostrados na Figura 6, foi possível fazer uma comparação do percentual de escolaridade dos cargos que exigem nível superior completo da categoria magistério (professores) em relação às outras categorias. Quando analisamos o percentual de nível superior completo, o mínimo exigido pelo cargo, 72,5% dos servidores que não pertencem à categoria do magistério apresentaram somente este título, enquanto que 47,7% dos professores apresentaram somente o certificado de graduação, representando uma diferença de 24,8%. Em relação à apresentação de certificado de especialização, 48,4% dos servidores do magistério possuem este nível de escolaridade concluído, enquanto que somente 21% dos servidores que não pertencem ao magistério estão neste grupo, representando uma diferença de 27,4%. As diferenças diminuem consideravelmente em relação aos percentuais daqueles que possuem mestrado ou doutorado. Aqueles que concluíram mestrado são 3,6% no magistério e 5,2% no restante dos servidores que ocupam cargo de nível superior e aqueles que terminaram um doutorado são 0,3% e 1,4%, respectivamente.

FIGURA 6 – Gráfico Comparativo do Percentual do Nível de Escolaridade dos Servidores Públicos do RS lotados em Cargo de Nível Superior - Magistério e Outros Cargos



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Freire e Palot (2015) no seu estudo sobre os servidores federais, os dados recolhidos evidenciam o aumento da qualificação dos servidores públicos: de 2002 a 2014, o número de servidores com nível superior ou pós-graduação aumentou em termos relativos de 54,1% para 70,6% do total e houve uma diminuição sobretudo dos servidores com qualificação equivalente ou inferior ao nível fundamental. Isso está de acordo com nosso estudo que mostra que mesmo nos níveis mais baixos de escolaridade, nível fundamental e médio, há uma procura por qualificação por parte dos servidores. Ainda, de acordo com Freire e Palot (2015), cabe lembrar que a informação referente ao nível de escolaridade dos servidores federais é limitada, devido ao fato de que esses servidores somente são solicitados a informar sua escolaridade ao ingressarem no serviço público ou quando assumem um novo cargo e, dessa forma, muitos servidores podem completar novos cursos e aumentar sua qualificação ao longo do tempo de serviço sem, no entanto, atualizar essa informação, o que nos mostra que a esfera federal passa pela mesma dificuldade de mapeamento dos dados de escolaridade que a estadual possui.

Baptista (2015), ao estudar a busca por qualificação dos servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), pesquisou dez unidades diferentes dentro da universidade e percebeu que em todas elas pelo menos 50% (sendo que a Unidade com maior valor atingiu 76%) dos servidores possuem algum curso em nível superior de escolaridade, sendo que, para chegar neste total, o autor fez a soma dos percentuais de servidores que possuem graduação, especialização, mestrado e doutorado. Neste estudo, também foram feitas entrevistas com os dirigentes das unidades e a maioria considerou que existe uma agregação de produtividade mesmo quando há incompatibilidade entre as atribuições do cargo e a formação escolar, principalmente nos casos em que a escolaridade excede a exigência do cargo, e mesmo que a formação não seja na área. Baptista (2015) fez a comparação dos níveis de escolaridade apresentados pelos servidores nos anos de 2005 e 2013 e percebeu que as transformações se deram tanto pelo fato de servidores mais antigos terem buscado mais qualificação, como também pelo ingresso de novos concursados já com nível de escolaridade acima do exigido para os seus cargos.

A intenção do presente estudo era analisar, também, o momento em que o servidor altera o seu nível de escolaridade, quando um servidor conclui um curso de graduação, por exemplo. Gostaríamos de ter avaliado o percentual de servidores que já ingressa no serviço público com uma formação maior do que a exigida pelo seu cargo e se este continua a buscar outras formações comparando com aqueles que só se formam depois do ingresso no serviço público. Porém, esta análise não pôde ser realizada, pois não há registro nos sistemas da SMARH da data em que o servidor fez o registro da informação da sua formação, e também não foi possível extrair relatório com o ano de conclusão do curso informado.

Pela análise feita, percebemos que vários são os servidores que concluem um curso de graduação e ao verificar os cursos escolhidos encontramos formação em todas as áreas disponíveis. Ao tratarmos do nível superior completo e incompleto, vemos que os cursos mais selecionados são: Pedagogia (14,78%), Letras (12,70%), Direito (11,67%), Educação Física (6,22%), História (5,96%), Matemática (4,65%) e Administração (3,45%). Quando consideramos a categoria do Magistério somente, os cursos com maior percentual de escolha são: Pedagogia (21%), Letras (18,6%), Ciências Físicas e Biológicas (12,4%), História (8,6%), Educação Física (7,3%) e Matemática (6,8%). E quando consideramos os servidores do público alvo excluindo

da análise os professores, os cursos com maior percentual de escolha são: Direito (27,9%), Pedagogia (9,1%), Administração (8,1%), Ciência Contábeis (4,6%) e Educação Física (4,4%).

Já em relação a aqueles que se formam em algum curso de especialização, as áreas mais procuradas são: Pedagogia (17,37%), Letras (13,75%), Matemática (6,36%), História (5,89%), Educação Física (5,45%), Psicologia (4,29%) e Direito (3,98%). Quando consideramos a categoria do Magistério somente, os cursos com maior percentual de escolha são: Pedagogia (23,5%), Letras (15,7%), Ciências Físicas e Biológicas (11,2%), Matemática (7,3%), História (6,7%) e Educação Física (6,0%). E quando consideramos os servidores do público alvo excluindo da análise os professores, os cursos com maior percentual de escolha são: Direito (23,6%), Administração (8,4%), Pedagogia (6,4%), Enfermagem (4,1%) e Medicina (3,8%).

No nível de mestrado, os campos mais procurados são Letras (11,82%), História (9,48%), Matemática (6,73%), Ciências Físicas e Biológicas (6,73%), Pedagogia (6,46%) e Direito (4,60%). Quando consideramos a categoria do Magistério somente, os cursos com maior percentual de escolha são: Letras (16,5%), Ciências Físicas e Biológicas (15,5%), História (13,7%), Matemática (9,9%) e Pedagogia (9,9%). E quando consideramos os servidores do público alvo excluindo da análise os professores, os cursos com maior percentual de escolha são: Direito (12,0%), Engenharia (9,6%), Medicina (6,5%), Enfermagem (6,3%), Ciências Físicas e Biológicas (5,9%) e Psicologia (4,0%).

Aqueles que optam por concluir um doutorado, escolhem mais frequentemente os cursos de Medicina (11,54%), Ciências Físicas e Biológicas (10,71%), História (8,79%), Agronomia (5,77%), Veterinária (5,49%), Farmácia (5,22%), Letras (4,67%) e Direito (4,12%). Quando consideramos a categoria do Magistério somente, os cursos com maior percentual de escolha são: Ciências Físicas e Biológicas (22,6%), História (19,0%), Letras (10,2%), Química (8,0%) e Pedagogia (7,3%). E quando consideramos os servidores do público alvo excluindo da análise os professores, os cursos com maior percentual de escolha são: Medicina (18,9%), Ciências Físicas e Biológicas (9,3%), Agronomia (8,4%), Engenharia (6,2%) e Direito (5,7%).

Podemos observar que quando falamos em mestrado e doutorado, cursos diferentes aparecem com maior frequência do que nos outros níveis de escolaridade e se diferenciam quando analisamos a categoria do magistério e as outras categorias separadamente. Isso se deve ao fato de que há um percentual pequeno de servidores que concluíram o doutorado, tornando-se um grupo mais eclético em termos de área de formação.

Conforme explica Dutra (2013), cabe às pessoas a gestão de seu desenvolvimento, de sua competitividade profissional e de sua carreira. Além disso, as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e da empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional. Este estudo corrobora esta afirmação do autor, pois podemos perceber que, desde os cargos de nível mais baixo de escolaridade exigida, há um percentual grande de servidores que buscam a qualificação profissional. A contrapartida da administração pública é, ou deveria ser, valorizar esse esforço dos seus servidores, pontuando mais fortemente a apresentação de um certificado de formação em curso superior em relação a um curso mais simples no momento de uma promoção por merecimento, por exemplo, ou valorizando o conhecimento adquirido distribuindo tarefas de maior interesse do servidor sempre que possível.

Muitas vezes, quando um órgão da administração pública precisa desenvolver um novo projeto, como gestão estratégica, gestão por competências, desenvolvimento de um novo sistema de catalogação, entre muitos outros exemplos, ela busca auxílio externo ao seu universo público, através da contratação de consultorias, de softwares, de cursos, etc. Contudo, pode ser que exista dentro de seu quadro de servidores pessoas formadas e qualificadas na área necessária e que ocupam um cargo em que não há necessidade dessa formação específica e, nestas horas, para promover uma economia aos cofres públicos e ainda um reconhecimento do servidor público, poderiam ser usados os conhecimentos que já estão presentes na organização. Pode ser que ainda sejam necessárias a interferência e o conhecimento atualizado de uma consultoria externa, porém com a movimentação e realocação de servidores, deixando aqueles que já possuem formação na área, participarem de um projeto deste tipo pode ser uma forma de solidificar o conhecimento dentro do órgão e, depois, através de cursos e treinamentos, ensinar outras pessoas e repassar o conhecimento de forma que este seja adquirido e nunca perdido.

Sabemos que a organização pública está inserida em um contexto específico e que suas particularidades devem ser respeitadas, mas através da análise de cada situação particular e com um estudo de caso é possível elaborar programas específicos para estabelecer melhores condições para os servidores públicos. Bergue (2014) sugere a criação de programas de envolvimento ampliado dos servidores com a proposta de criação de grupos de estudo de melhorias (reconhecer a existência de agentes detentores de competências específicas e estimular a criação de grupos de estudo para a proposição de melhorias); deliberativos (estimular a criação de grupos gestores envolvidos no planejamento e no controle de funções ou áreas específicas e suas relações, como a gestão de pessoas, de materiais etc.); de interface com o cidadão (pesquisa de satisfação, demandas prioritárias etc.); de racionalização de consumo de materiais (criar equipes voltadas para estudos de racionalização e melhor utilização dos recursos organizacionais); e de planejamento e definição de metas de trabalho (permitir que as pessoas se envolvam com o planejamento e a organização do trabalho de modo a gerar seu maior comprometimento com as atividades). Bergue (2014) cita especificamente o reconhecimento da existência de agentes detentores de competências específicas e uma das formas de fazer isso é conhecer e catalogar os servidores que possuem graduação e pós-graduação nas mais diversas áreas, podendo atender, então, diversas situações que ocorrem na grande variedade que são as necessidades do serviço público. Estas são sugestões de baixo investimento e que tem potencial de trazer grande satisfação e motivação aos servidores envolvidos, fazendo também com que outros se espelhem e tenham vontade de progredir e se aprimorar.

A transferência é uma forma muito comum de movimentação das pessoas dentro de uma empresa (e a administração pública pode ser considerada uma grande empresa embora tenha as suas particularidades na gestão de recursos e de pessoas) e é, normalmente, um movimento dentro da própria empresa pelo qual a pessoa muda de área de atuação, carreira ou área geográfica (DUTRA, 2013). Uma transferência é bem-sucedida quando atende aos interesses da empresa e das pessoas. Na administração pública, a transferência não ocorre com muita frequência por diversas razões, como a impossibilidade de alterar a remuneração e o servidor ter de ser lotado no local para o qual fez concurso, entre outras. Contudo, às vezes a transferência de servidores é necessária e, neste momento, a identificação da gama diversificada de

formação disponível nos órgãos pode auxiliar para que se faça uma escolha mais inteligente, trazendo maior eficiência para o setor público e maior satisfação por parte do servidor, pela valorização do seu esforço e do seu conhecimento.

Ainda, segundo Dutra (2013), a movimentação de pessoas é um processo que recebe pouca atenção por parte das empresas em geral. Se isso é uma realidade do setor privado, na administração pública é ainda mais escasso. O referido autor acredita que a movimentação de pessoas será encarada como um elemento crucial da estratégia de gestão de pessoas, pensando os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de forma vinculada. O desenvolvimento e a carreira de uma pessoa deverão ser pensados juntamente com seus movimentos e valorização dentro do seu local de trabalho, buscando um equilíbrio de interesses. Essas questões são mais simplesmente adotadas no setor privado, mas não podem ser deixadas de lado pelo setor público, já que há, cada vez mais, um movimento de retirada de benefícios dos servidores aproximando-os das condições e vantagens recebidas no setor privado, fazendo com que seja necessária uma maior preocupação com a valorização do servidor, da gestão de pessoas neste ambiente e da sua motivação em continuar atuando na administração pública.

De acordo com Bergue (2014), é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “*status*” (do cargo ou do serviço público). Em relação à remuneração, a continuidade de formação do servidor, elevando o seu nível de escolaridade atual, pode ser uma oportunidade para a administração pública de ter em seu quadro de servidores pessoas qualificadas e atualizadas desde que dê a contrapartida necessária realizando os processos de promoção e progressão com transparência e eficiência. Embora não exista uma uniformidade nos critérios para promoção e progressão nos diversos órgãos da administração direta do Poder Executivo, já que cada órgão possui os seus critérios de quais tipos de cursos e certificados podem ser apresentados e de qual o valor atribuído a cada um deles, a conclusão dos estudos básicos, de graduação e de pós-graduação deveriam ser sempre estimulados fornecendo uma pontuação muito superior em relação à realização de cursos com carga horária menor. Conforme Bergue (2014), a motivação

pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação, é um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação. Um aumento de remuneração dificilmente deixará de ser um fator motivacional para uma pessoa já que, através disto, a pessoa poderá ter maiores condições de realizar aquilo que a deixa satisfeita, seja em termos patrimoniais ou de lazer ou qualquer outro fator que a faça feliz.

Uma alternativa para a motivação do servidor público, fazendo com que ele possa experimentar diferentes atividades, desenvolver suas habilidades e conhecer suas preferências é a rotação de cargos ou a rotação de atividades que pode ser implementada desde que respeitadas as limitações das descrições dos cargos. A rotação de cargos implica na possibilidade de o gestor diversificar os postos de atuação profissional a fim de permitir ao indivíduo a exploração de diferentes potenciais de trabalho (BERGUE, 2014). Como a administração pública ainda possui uma estrutura com cargos muito especializados, a rotação de cargos pode se tornar um problema, sendo necessário antes pensar no desenho de cargos mais amplos. Bergue (2014) mostra que o redesenho de cargos públicos pode ser usado com o fim de torná-los mais amplos, ou seja, dotados de uma composição de atividades e de competências capazes de atender aos eventuais níveis de qualificação e necessidades de seus ocupantes, em termos de responsabilidade, desafio e realização profissional. Mas, em face das particularidades que revestem a Administração Pública, a opção por uma política de tarefas passa a ser uma alternativa simples de operacionalização sob o ponto de vista estrito.

A administração pública não investe no desenvolvimento de pessoas para obter vantagem competitiva, como é o caso de empresas privadas, mas para qualificar o seu serviço, para atender cada vez melhor o cidadão, aquele para o qual ela existe e deve funcionar. Segundo Bergue (2014), cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. Vemos, então, que há também o papel do gestor de incentivar e ensinar os seus subordinados a planejar o seu desenvolvimento

profissional para que, futuramente, ele possa encontrar vantagens no investimento realizado, seja financeira, de valorização ou de *status*. A escolha de um gestor para um cargo de chefia é outra situação que poderia ser melhorada pela administração pública, traçando critérios objetivos, entre eles, se possível, a formação em uma área relacionada e deixando de lado os critérios pessoais, como favorecimento por afinidade.

5 CONCLUSÃO

Muito se fala em diversidade e as diferentes competências que são necessárias para ser um bom empregado ou, no caso da administração pública, um bom servidor público. A inclusão e valorização de perfis diferentes pode trazer benefícios para as organizações públicas na medida em que visões (das situações) e habilidades diferentes ajudam a encontrar soluções melhores ou alternativas, mais eficientes, práticas e, tão necessárias nos dias de hoje, econômicas. Quanto mais habilitado um servidor público, mais potencial ele oferece ao seu gestor.

Em razão das mudanças (abrangendo as áreas política, econômica e social, entre outras) pela qual o país e o Estado têm passado e por causa do avanço da tecnologia que provoca mudanças, às quais a maioria dos órgãos públicos ainda não estão aptos para corresponder às exigências dos cidadãos ou competir com a iniciativa privada, é cada vez mais necessário ter no quadro de pessoal servidores atualizados e capacitados. Por essa razão, a profissionalização do servidor público (e qual o seu papel e a sua importância) é um assunto que está em constante discussão e tem recebido maior atenção e vem se tornando relevante.

No Poder Executivo do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente na administração direta, portanto, descobriu-se que 74,6% dos servidores já concluíram algum tipo de curso em nível superior, considerando-se a soma daqueles que possuem graduação, especialização, mestrado ou doutorado concluído. Isso mostra que há um número alto de servidores capacitados e à disposição da administração pública. Como foi possível constatar, são diversos os cursos de nível superior escolhidos pelos servidores para fazer a sua formação. Boa parte do amplo conjunto de cursos diferentes encontrados entre a formação dos servidores se deve aos professores do quadro que, pela especificidade do seu cargo, se graduaram em matérias como Letras, História, Biologia, Educação Física, entre outros, porém é possível ver o interesse por muitos cursos também nos outros cargos. Esta constatação e o conhecimento destes fatos pelo setor de recursos humanos é uma oportunidade para o serviço público, através de seus órgãos, de se desenvolver, melhorar sua gestão, ampliar seus objetivos, já que um quadro de pessoal qualificado pode ser considerado uma vantagem competitiva e um estímulo para o crescimento e

a busca pela qualificação. A formação, em qualquer área, é benéfica, pois permite que uma pessoa amplie os seus conhecimentos e a sua visão de mundo, passando por experiências que vão além do conhecimento intelectual e passe a sentir prazer na busca pela educação e na diversificação das suas atividades e competências ou habilidades, mostrando para a Administração Pública que o servidor está interessado no seu desenvolvimento e que investir em capacitação é importante e válido.

A intenção deste estudo de verificar se o servidor público já ingressa no cargo com escolaridade superior ao exigido ou se continua sua formação após a aprovação e posse não foi possível de ser avaliada porque não há, nos sistemas da SMARH, o apontamento da data em que o servidor fez o registro da informação de sua formação e não foi possível extrair relatório com o ano de conclusão do curso informado. Isso mostra que ainda faltam critérios no sistema de gerenciamento dos dados dos servidores que podem ser úteis na avaliação das competências disponíveis por parte dos gestores.

Percebe-se que, com investimento em gestão de pessoas, a tendência é que os órgãos públicos encontrem nos seus servidores as ferramentas necessárias para continuar o seu aperfeiçoamento, através da troca de conhecimento por meio de cursos, treinamentos e reuniões ou através da transferência de responsabilidade e oportunidades a servidores que possuam a sabedoria para participar de projetos em suas áreas de formação, mas que não são exigidas nas atividades rotineiras inerentes ao cargo ocupado. Além disso, é necessário que exista uma troca de ideias e experiências entre os órgãos para que mais ferramentas da gestão de pessoas sejam difundidas e apropriadas pela administração pública.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. A Introdução. In: ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Como fazer monografias: TCC, Dissertações, Teses**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013. Cap. 3. p. 31-45.

BAPTISTA, Márcia Silva. **A Crescente Busca Pela Qualificação Dos Servidores Técnico- Administrativos Da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul A Partir De 2005: Uma Janela De Oportunidade Para A Instituição**. 2015. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/132888>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BÔAS, Bruno Villas. **Desemprego atinge 13,1 milhões de brasileiros, mostra IBGE**. 2019. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/6188235/desemprego-atinge-131-milhoes-de-brasileiros-mostra-ibge>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

CARMO, Luana Jéssica Oliveira et al. **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 2, n. 69, p.163-191, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3277/1/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20PESSOAS%20NO%20SETOR%20P%C3%9ABLICO%20PERCEP%C3%87%C3%95ES%20DE%20GESTORES%20E%20FUNCION%C3%81RIOS%20ACERCA%20DE%20SEUS%20LIMITES%20E%20POSSIBILIDADES%20EM%20UMA%20AUTARQUIA%20FEDERAL.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2019.

CONCEIÇÃO, João Batista Santos; AVILA, Róber Iturriet. **Servidores públicos ativos do Estado do Rio Grande do Sul (1991-2016)**. Carta de Conjuntura FEE. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://carta.fee.tche.br/article/servidores-publicos-ativos-do-estado-do-rio-grande-do-sul-1991-2016/>>. Acesso em: 16 de jun. de 2018.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2013.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994. **Lei Complementar Nº 10.098, de 03 de fevereiro de 1994**: Dispõe sobre o estatuto e regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/10.098.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2018.

FREIRE, Alessandro de Oliveira Gouveia; PALOT, Pedro Lucas de Moura. **Servidores públicos federais: novos olhares e perspectivas**. Brasília: Enap, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2396/1/Caderno_42_Servidores%20p%C3%BAblicos%20federais_novos%20olhares%20e%20perspectivas.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.

MARTINS, Igor; TINÔCO, Dinah dos Santos. Competência No Serviço Público: Programa Educacional De Desenvolvimento De Competências Profissionais E Seu Impacto Na Percepção De Servidores Públicos Estaduais Do Rio Grande Do Norte. **Holos**, [s.l.], v. 6, p.127-144, 4 dez. 2014. Instituto Federal de Educacao, Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2014.1002>. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1002/pdf_132>. Acesso em: 02 maio 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI**. Psicologia: Ciência e Profissão. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015>. Acesso em: 24 abr. 2019.

RIO GRANDE DO SUL. SMARH. **Programa Gestão de Pessoas é implantado com êxito - Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos**. 2017a. Elaborado por ASCOM/SMARH. Disponível em: <<https://www.smarh.rs.gov.br/programa-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

RIO GRANDE DO SUL. SMARH. **Programa para gestão de pessoas moderniza a administração de servidores - Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos**. 2017b. Elaborado por SECOM. Disponível em: <<https://smarh.rs.gov.br/programa-para-gestao-de-pessoas-moderniza-a-administracao-de-servidores>>. Acesso em: 22 jan. 2019.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Decreto nº 54105, de 13 de junho de 2018**. Porto Alegre, RS, Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/DEC%2054.105.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos. **Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos**. Disponível em: <<https://www.smarh.rs.gov.br/inicial>>. Acesso em: 20 jan. 2019a.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos. **Recadastramento de Servidores - Secretaria da Modernização Administrativa e dos Recursos Humanos**. Disponível em: <https://www.smarh.rs.gov.br/sistema-de-recursos-humanos-do-estado-rhe>. Acesso em: 20 jan. 2019b.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Da Educação. **Estatísticas da Educação**. Disponível em: <<http://servicos.educacao.rs.gov.br/pse/srv/estatisticas.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em: 20 fev. 2019c.

SALATI, Paula. **Número de desempregados no Brasil dobrou em cinco anos, a 13,7 milhões**. 2018. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/economia/numero-de-desempregados-no-brasil-dobrou-em-cinco-anos-a-13-7-milh-es-1.680931>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

VARGAS, Cesar Sperling. **Gestão Por Competências No Serviço Público: Uma estratégia em Gestão**. 2012. 45 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71371>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativas/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.