



A INSTRUTORIA INTERNA COMO FERRAMENTA DE VALORIZAÇÃO DOS SERVIDORES DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Caroline Borges do Nascimento Oliveira¹

RESUMO

O estado de Pernambuco implantou a instrutoria interna por meio do Decreto nº 43.993/2016, alterado pelo decreto nº44.089/2017. Desde então, as capacitações dos servidores e empregados públicos estaduais vêm sendo ministradas pelo quadro de servidores. Servidor capacita servidor.

A escolha do Governo de Pernambuco em permitir que talentos internos pudessem ser aproveitados e que o conhecimento construído dentro do Estado pudesse ser disseminado de forma efetiva e objetiva; o uso dessa estratégia como uma ferramenta de valorização dos servidores e a percepção do servidor com relação ao valor que tem dentro da instituição, foram os objetos de estudo deste trabalho. Ele foi construído com os resultados da aplicação de um questionário com os instrutores internos de duas escolas de formação e por meio de pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado. Por fim, pode-se concluir que apesar dos desafios postos para gestão de pessoas, a implantação de políticas voltadas aos servidores públicos, como o investimento em capacitação e formação, é percebida e valorizada por eles, o que pode gerar maior comprometimento, motivação e melhores entregas e, conseqüentemente, serviços públicos prestados com maior qualidade, atendendo aos anseios da sociedade.

Palavras-chave: intrutoria interna, valorização, servidores.

¹Pós-Graduação em Gestão Pública, pela UFRPE e Graduação em Administração, pela UFPE. Gestora Governamental Administrativa do Estado de Pernambuco. E-mail: carol_bno@hotmail.com



INTRODUÇÃO

A partir do século XX as pessoas começaram a ser vistas de forma diferente dentro das organizações, elas passaram a ser bens valiosos que mereciam investimento e atenção. Assim sendo, a área de gestão de pessoas foi ganhando importância e tendo suas atribuições enriquecidas. Diversos processos começaram a fazer parte dela e dentre esses os de valorização dos funcionários.

Para a Administração Pública a evolução não foi diferente. Atualmente, diversas ações são desenvolvidas para os servidores públicos. Ações que se preocupam com as pessoas que ocupam os cargos e funções.

Diante deste cenário, o estado de Pernambuco implantou a instrutoria interna por meio de um Decreto em 2007 (Decreto nº 30.517), que foi atualizado em 2016 com a publicação de um novo (Decreto nº 43.993, atualizado pelo Decreto nº 44.089/2017). Desde então, as capacitações dos servidores e empregados públicos estaduais vêm sendo ministradas majoritariamente pelo quadro de servidores. Servidor capacita servidor.

Esta opção do Governo de Pernambuco permitiu que talentos internos pudessem ser aproveitados e que o conhecimento construído dentro do Estado pudesse ser disseminado de forma efetiva e objetiva.

A experiência com a capacitação ofertada de servidor para servidor facilitou o debate e proporcionou a implantação de uma ferramenta de gestão de pessoas, que aproximou o servidor e o valorizou.

Os servidores puderam se enxergar em seus colegas instrutores, entretanto, não havia estudos que avaliassem essa percepção deles.

Portanto, este trabalho tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa aplicada para avaliar a percepção da instrutoria interna como ferramenta de valorização de pessoas, na ótica dos instrutores.

GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2010), as organizações jamais existiriam sem as pessoas, pois são elas que lhe dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. As pessoas formam as organizações e a gestão de pessoas tem um papel fundamental nesta estrutura.



A gestão de pessoas pode ser definida como a maneira pela qual uma companhia se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, ela se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e processos de gestão. Por meio desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com àqueles que nela trabalham. (AMARAL, 2008, p.4)

A gestão de pessoas passou por diversas fases importantes ao longo da história das organizações até se chegar ao entendimento de que de fato as pessoas são bens valiosos e que existe “uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações”. (CHIAVENATO, 2010,p.5)

Inicialmente, no Século XIX, ela restringiu-se a administração de pessoas que tratava apenas da contabilização dos registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Nesta época, ela era chamada de Departamento de Recursos Humanos e tinha como gestor o Chefe de Pessoal. Ao longo do século XX, foram surgindo diversas mudanças, devido, em especial, ao “movimento de relações humanas” (VISCAINO;ESTORK,2007, p.3) e às transformações do mercado. O Chefe de pessoal passa a ser o Gerente de Pessoal, e as organizações começam a reconhecer a importância da área.

Atualmente, percebe-se que o setor exerce papel cada vez mais estratégico nas organizações e vem tendo enriquecimento de suas atribuições, passou a ser, inclusive, fonte de vantagem competitiva (SOUZA;MARQUES,2014) diante do mercado.

Todo este cenário demonstra que:

a gestão de recursos humanos foi desempenhada ao longo da história atrelada ao contexto sócio-econômico, político e cultural vigente, de modo a responder às demandas e resultados exigidos nas diferentes épocas (SOUZA;MARQUES,2014, p.3)

O advento da era competitiva exigiu novos papéis para gestão de pessoas. Cada vez mais o setor passa a assessorar outras áreas das organizações, dando suporte, em especial no desenvolvimento, na atração, na retenção e na valorização de pessoas, diferentemente do que acontecia no antigo modelo de administração de pessoal, que visava atender apenas questões cartoriais. Consequentemente, melhores resultados puderam ser alcançados pelas organizações.

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas



funções com maior afinco (CARVALHO;TORRES;BORBA;MARTINS, 2015,p.6)

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

A Gestão de Pessoas no serviço público também passou por diversas mudanças ao longo do tempo, que tiveram como gatilho alterações ocorridas na sociedade, na economia e na cultura brasileira. Entretanto, ainda hoje, boa parte dela é prioritariamente cartorial, ocupada com processos de Administração de Pessoal.

A estrutura da área, dentro do serviço público, é baseada nos processos de admissão, frequência, pagamento e benefícios.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal ainda se dedicam principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, além de desenvolver algumas ações pontuais e emergenciais de treinamento e capacitação. A forma de atuação das áreas é geralmente reativa, respondendo quando acionadas pelas demandas das outras áreas da organização e funcionários, indicando que elas não possuem o controle dos assuntos que estariam afetos à sua responsabilidade (SCHIKMANN,2010,p.16)

Poucos órgãos investem na mudança deste perfil e aqueles que fazem isto, o fazem por uma percepção da alteração no perfil do serviço público, daqueles que o formam e da sociedade, que começa a exigir produtos com maior qualidade.

A atual Gestão de Pessoas do serviço público está intimamente associada a mudança da qualidade do serviço prestado à sociedade, aos ajustes em políticas mais consistentes e pela construção e acompanhamento de objetivos estratégicos. “A administração pública está em uma fase diferente em relação às épocas passadas em se tratando de reformas na administração de recursos humanos” (CARVALHO;TORRES;BORBA; MARTINS, 2015,p.6).

Ele é um setor mais preocupado em estabelecer parâmetros melhores para as seleções, inclusive às originárias dos concursos, em alocar as pessoas conforme suas competências, em capacitar o servidor com o intuito de auxiliá-lo na execução e desenvolvimento das atividades, em busca de um serviço público capaz de prover melhores entregas.

É importante a administração pública desenvolver práticas para proporcionar uma maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar



se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou bloqueiam o crescimento do funcionário. (CARVALHO;TORRES;BORBA; MARTINS, 2015,p.6)

Tudo isso em um cenário coberto de distintas realidades e constantes mudanças, com a presença de servidores desmotivados, apesar de em alguns casos possuírem remuneração e benefícios interessantes, que deixam a desejar nas suas tarefas do dia a dia. Um desafio enfrentado pelo serviço público e em especial pelo setor de Pessoas. “Um dos desafios da administração de pessoas é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis, motivados e leais[...]” (CARVALHO;TORRES;BORBA; MARTINS, 2015,p.7)

Uma das formas encontradas para construir um maior comprometimento, motivação e melhores entregas é o investimento em capacitação e formação, que é uma área que vem ganhando maior expressividade no Brasil, principalmente após o advento das reformas do Estado ocorridas na década de 1990. Para isso, foram criadas escolas de governo voltadas à qualificação de servidores públicos nos diversos entes federativos e poderes. (RANZINI; BRYAN,2017)

EDUCAÇÃO CORPORATIVA : FUNCIONAMENTO E GESTÃO

A educação corporativa do Estado de Pernambuco foi instituída em 2010 pelo Decreto nº 35.408. Ele indicou as regras gerais e estabeleceu que a Educação Corporativa tivesse por “*finalidade coordenar a gestão do conhecimento, de modo a proporcionar uma articulação coerente com as competências individuais e organizacionais de cada órgão e entidade do Poder Executivo Estadual, visando ao aprimoramento da gestão pública*”.

No mesmo instrumento legal foi criado o CEFOSPE – Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo do Estado de Pernambuco, como órgão vinculado ao IRH – Instituto de Recursos Humanos “cabendo-lhe as atividades inerentes ao desenvolvimento da educação corporativa”. (Art.4º - Dec. 35408/2010). O Cefospe passa a ser a principal Escola de Governo do Estado, executando programas, treinamentos e ações de desenvolvimento técnico nas áreas de atuação do Poder Executivo Estadual, em parceria com as Escolas de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores e com os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

O Programa de Educação Corporativa instituído passa a contar com subprogramas como o apresentado nos Decretos nº 30.517, de 06 de junho de 2007, e nº 32.487, de 17 de outubro de 2008, que instituem a instrutoria interna, sendo o segundo naquela relacionada à Cursos de Formação inerentes à concursos públicos.



Atualmente, o Programa de Educação Corporativa é gerido pela Secretaria de Administração do Estado, por meio da Coordenação de Educação Corporativa – CEDUC que faz parte da estrutura do CEFOSPE. É nessa coordenação onde a instrutoria interna é planejada, monitorada e avaliada, é nela também onde os pagamentos relacionados à atividade de instrutoria são acompanhados.

Todas as Escolas de Formação, que foram elencadas pelo Decreto 43.993/2016, Escola Fazendária – ESAFAZ, Academia Integrada de Defesa Social – ACIDES, Escola Penitenciária de Pernambuco Professor Ruy da Costa Antunes – EPPE e o próprio CEFOSPE, além dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual, submetem seus planejamentos, planos, projetos e programas relativos às ações de capacitação, à CEDUC, tanto os presenciais quanto os à distância.

Diante disto, hoje a CEDUC possui em seus arquivos milhares de servidores cadastrados para atuarem como instrutores, coordenadores e tutores, como pode ser observado na tabela abaixo.

Tabela 1. Quantidade de servidores cadastrados

TIPO	QUANTIDADE
INSTRUTOR	2783
COORDENADOR	388
TUTOR	32
TOTAL	3.203

Além disso, conta com um quadro de 294 cursos presenciais e 10 cursos à distância validados.

Os cursos presenciais são ministrados em todas as Escolas de Formação e Aperfeiçoamento e nos órgãos e entidades da administração direta e indireta, que demandam. Quanto os à distância, em sua maioria acontecem na plataforma de Educação à Distância do CEFOSPE (<http://ead.cefospe.pe.gov.br/moodle/>), que hoje conta com 10 cursos de temas variados, relacionados à administração pública.



INSTRUTORIA INTERNA

Com o intuito de criar políticas de gestão de pessoas para valorização dos servidores públicos, o Estado de Pernambuco instituiu a instrutoria interna, inicialmente por meio do Decreto nº30.517/2007, como citado acima, e em seguida por uma substituição dele em 2016 pelo Decreto nº 43.993/2016, alterado pelo decreto nº44.089/2017.

De acordo com o Decreto nº 43.993/2016, que cria a Instrutoria Interna nas modalidades presencial, à distância e semipresencial, no âmbito do Poder Executivo Estadual, a instrutoria interna tem a “finalidade de desenvolver e efetivar ações de capacitação e de formação continuada, que serão realizadas por servidores públicos, empregados públicos e militares ativos do Estado” (PERNAMBUCO, 2016, p.1).

A instrutoria interna é uma estratégia eficaz e econômica de desenvolvimento de competências no serviço público estadual. É o uso do conhecimento já posto na organização como mola mestra para efetividade das ações públicas. Ela é uma docência eventual desempenhada por servidores públicos em ações de capacitação “[...] voltadas para a melhoria do desempenho funcional e da qualidade de vida dos servidores públicos, empregados públicos e militares do Estado” (PERNAMBUCO, 2016, p.2).

No poder Executivo do Estado de Pernambuco o uso da instrutoria interna é condicionada a presença de servidores em todos os papéis. Servidor capacita servidor, de acordo com a realidade já vivida, diante das limitações conhecidas e em atendimento às normas típicas da organização. Nela, o servidor serve como multiplicador de conhecimentos teóricos e práticos e ainda recebe uma remuneração extra por esta atividade. A partir da regulação e previsão legal, o servidor público que atua na instrutoria recebe uma retribuição pecuniária referente às aulas ministradas, por hora-aula, com valor estabelecido em Decreto.

De acordo com Dutra (2002) a valorização é consolidada através de recompensas adquiridas por pessoas como contrapartida de seu trabalho para a empresa. Essa recompensa citada pode ser compreendida como as expectativas e necessidades, tais como: crescimento profissional, qualificação, projeção social, reconhecimento entre outros. (CARVALHO;TORRES;BORBA; MARTINS, 2015,p.5)

O fato de o Estado reconhecer que o servidor público possui um conhecimento que pode agregar valor à instituição, e que o retribua financeiramente por essa disposição de multiplicar seu saber para outros servidores, constitui um fator de motivação pelo reconhecimento e pela valorização dispensada (SILVA, 2013).



METODOLOGIA

O estudo foi realizado por meio de aplicação de questionário. Foi utilizado um questionário com linguagem simples e direta, enviado por meio eletrônico (e-mail) e sem a identificação do servidor respondente.

A pesquisa foi realizada com **283 (duzentos e oitenta e três) instrutores**, sendo 50 (cinquenta) instrutores da Escola Penitenciária e 233 (duzentos e trinta e três) instrutores do CEFOSPE, destes **105 (cento e cinco)** responderam ao questionário.

A pesquisa foi aplicada, tendo como objetivo constatar a percepção do servidor, que atua como instrutor, com relação ao reconhecimento do Estado e dos alunos quando ele exerce tal função.

Quanto aos procedimentos foi realizada pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, tais como livros, artigos de periódicos e INTERNET.

A pesquisa, quanto à natureza, foi quantitativa, visando mensurar estatisticamente as opiniões e percepções do público estudado e traduzir em números estas opiniões, classificando e analisando as informações. Também houve pesquisa qualitativa, pois foi necessário entender o funcionamento da gestão de pessoas e da educação corporativa do Estado.

O questionário aplicado contou com **10 (dez)** questões claras e objetivas, com uma linguagem acessível, sem a necessidade de realização de cálculos. Foram utilizadas questões fechadas e abertas.

Ele foi tabulado utilizando o Software EXCEL, em um microcomputador, para calcular os percentuais e gerar os gráficos apresentados na seção seguinte.

RESULTADOS

Valorização do servidor

O resultado mais visível e desejado com a instrutoria interna é a valorização do servidor, tanto do que atua com instrutor, quanto do próprio aluno, que encontra na sala de aula um colega seu.

Na pesquisa aplicada 95% dos respondentes consideram a instrutoria interna como uma ação de valorização do servidor, como pode ser observado no gráfico abaixo, eles a percebem como uma oportunidade de compartilhamento de

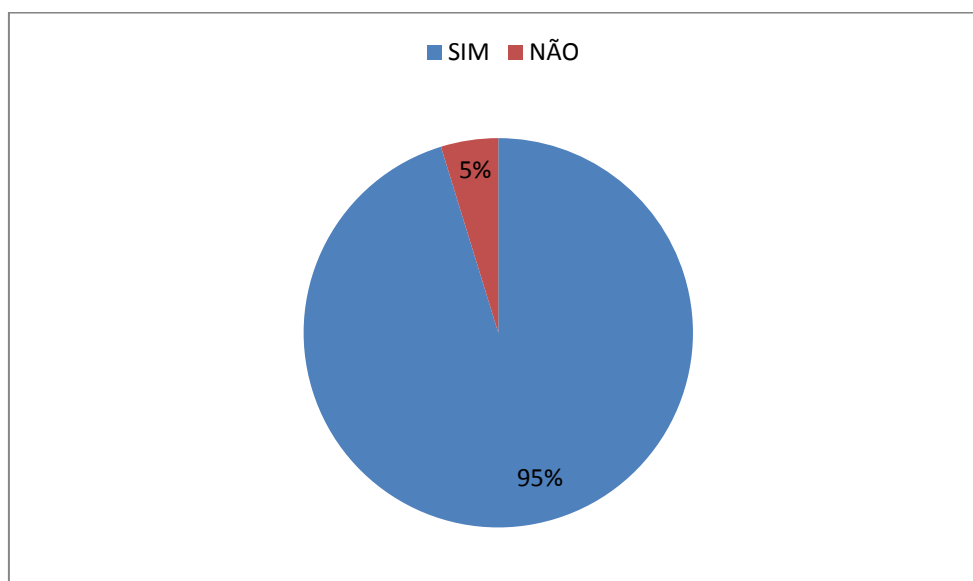


conhecimentos, sentem que seus conhecimentos são úteis para o Estado e conseqüentemente para os colegas, percebem como uma oportunidade de melhoria das suas atividades, de enriquecimento do trabalho que exercem e como um processo contínuo de aprendizagem da atividade profissional. Alguns relatos podem ser observados abaixo:

“A indicação/convite para ser instrutor de algum curso é um reconhecimento dos superiores diretos do trabalho realizado. É uma forma indireta de expressar e reconhecer que o servidor possui um bom conhecimento e qualidade.”(Instrutor não identificado)

(Se sente valorizado?) “Com certeza, além de ferramenta de valorização estimula e motiva o servidor a se qualificar, buscar novos conhecimentos, além de integrar as instituições e provocar reflexões sobre o ser papel enquanto servidor.” (Instrutor não identificado)

Gráfico 1: Considera a instrutoria interna uma ferramenta de valorização do servidor?



Além disso, 99% dos respondentes consideram que se sentem valorizados pelos alunos, por meio de feedbacks, respeito demonstrado e tratamento recebido, e 65% se sentem valorizados pelo Estado, quando atuam como instrutores. Como pode ser observado nestes relatos:

“A oportunidade de atuar como instrutor para os demais colegas, demonstra uma valorização do Estado para com seu próprio quadro de funcionários. A disponibilidade de um espaço como o CEFOSPE e mesmo a remuneração acima da média de mercado, reforçam essa idéia”. (Instrutor não identificado)



“A valorização ocorre porque o Estado reconhece a competência técnica do seu servidor e possibilita a ele/a um espaço de socialização do seu saber.” (Instrutor não identificado)

Conforme pode ser observado nos gráficos abaixo.

Gráfico 2: Considera-se valorizado pelos alunos/servidores quanto atua como instrutor(a)?

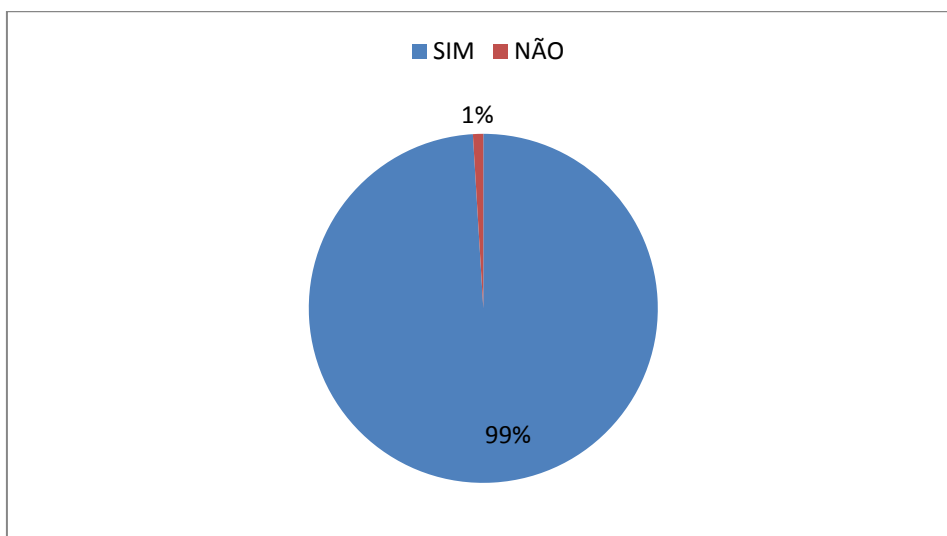
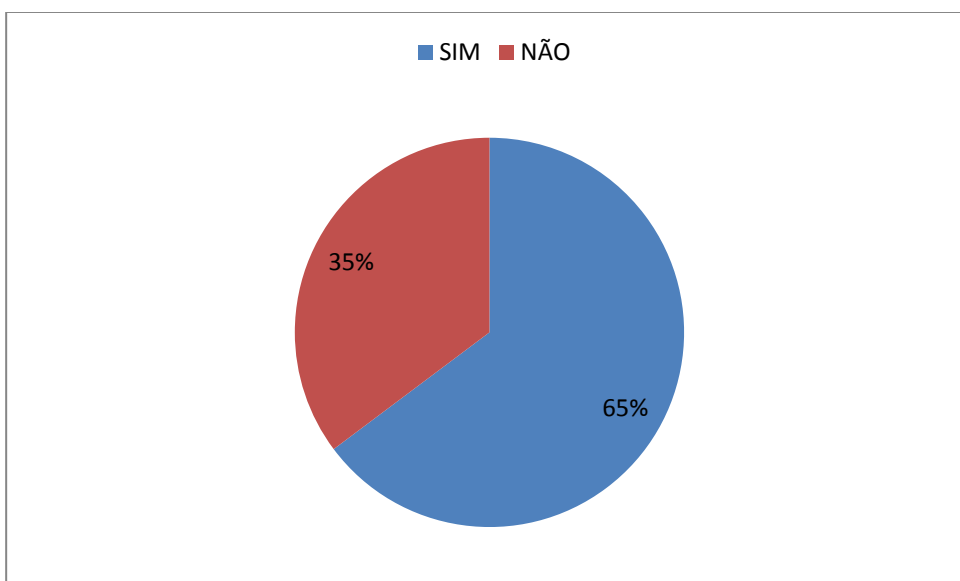


Gráfico 3: Considera-se valorizado pelo Estado quanto atua como instrutor(a)?



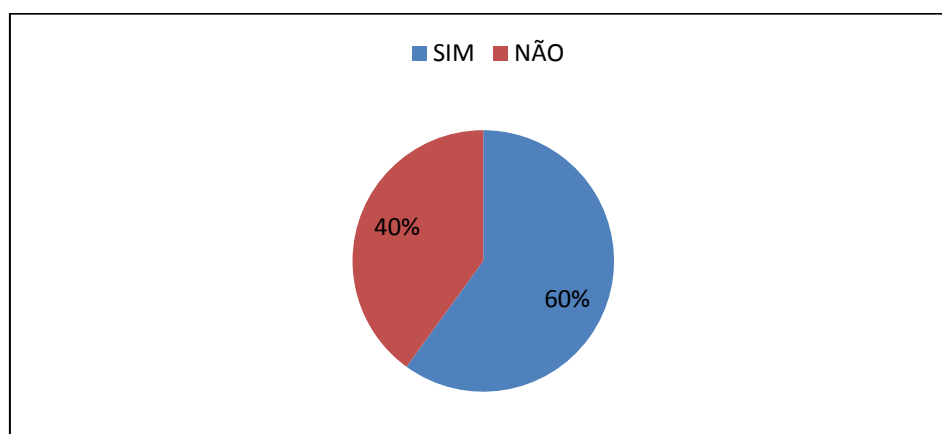


Disseminação da instrutoria interna

A instrutoria interna foi criada pelo Decreto nº 43.993/2016 e para que os servidores tivessem conhecimento dele, foram realizadas algumas ações, junto às áreas de Gestões de Pessoas e aos instrutores cadastrados no CEFOSPE à época, entretanto, apesar disso, percebe-se que ainda é preciso percorrer um longo caminho para que ele chegue a todos os servidores públicos.

Na pesquisa realizada, 60% dos respondentes conheciam o Decreto, como pode ser observado no gráfico abaixo, o que indica que novas ações devem ser feitas para que seja de total conhecimento dos instrutores, visto que as regras, direitos e obrigações, estão delimitados na legislação vigente.

Gráfico 4: Conhece o Decreto (Decreto nº 43.993/2016) que regulamenta a instrutoria interna?



Ampliação da oferta de oportunidades de desenvolvimento

Com a oferta regular e de forma contínua de capacitações, sua divulgação por meio de cronogramas, com o uso de instrutoria interna, sem depender de contratações externas e em estruturas que favorecem a aprendizagem (salas de aulas adequadas, equipamentos multimídia), as oportunidades de desenvolvimento dos servidores vêm crescendo significativamente ao longo dos anos, em 2018, por exemplo, foram ofertadas 497 turmas de cursos diversos.

Além disso, a oferta de cursos com instrutoria interna trouxe como benefício a economia com os valores gastos com as capacitações, visto que, os cursos oferecidos pelo mercado costumam ter valores muito mais elevados e ainda possuem a desvantagem de não trabalharem a realidade da gestão pública do Estado de Pernambuco.



Outro ponto importante, é que a oferta regular por parte das Escolas de Formação e Aperfeiçoamento e a boa relação que foi sendo construída ao longo dos anos com os instrutores, fez com que o número de cursos novos aumentasse significativamente, a partir da contribuição deles. Em 2019, foram criados novos cursos para as escolas, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Cursos novos em 2019

ESCOLA	QUANT. DE CURSOS
CEFOSPE	27
ESAFAZ	4
EPPE	12
TOTAL	43

Atuação em rede

Outra conquista importante foi a atuação em rede entre a CEDUC/CEFOSPE, as Escolas de Formação e as áreas de Gestão de Pessoas dos órgãos e entidades da administração direta e indireta. Essa mudança pode ser percebida pela aproximação das escolas com o CEFOSPE, sendo este como um ponto de apoio que possibilita intercâmbio entre todos e que valoriza e reconhece o saber acumulado do Estado.

A participação de servidores de diversas secretarias, hoje há no cadastro de instrutores servidores de 38 secretarias e órgãos, e Escolas, nesta pesquisa demonstra que a Educação Corporativa vem atuando cada dia mais em rede. Afinal, o termo “rede” significa conjunto de entidades interligadas umas às outras, para fortalecimentos de todas. Com esta rede ganha o Estado, ganham os servidores, ganham todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do Governo de Pernambuco em permitir que talentos internos pudessem ser aproveitados e que o conhecimento construído dentro do Estado pudesse ser disseminado de forma efetiva e objetiva; o uso dessa estratégia como uma ferramenta de valorização dos servidores e a percepção do servidor com relação ao valor que tem dentro da instituição, foram os objetos de estudo deste trabalho.



A criação da instrutoria interna foi um grande avanço na gestão de pessoas estadual, ela permitiu que os servidores tivessem a oportunidade de compartilhar o que sabiam, a partir de suas formações e de suas experiências vividas dentro do Estado, tudo isso de forma estruturada e gerida pelo Programa de Educação Corporativa do Estado. Foi por meio da instrutoria interna que capacitações foram ofertadas regularmente, aumentando as oportunidades de desenvolvimento e formação, e com a ajuda dela que se criou uma rede que atua a favor do desenvolvimento dos servidores públicos estaduais.

A evolução da área de Gestão de Pessoas no Brasil e mais especificamente no serviço público ainda é um grande desafio. Entretanto, a experiência com a capacitação ofertada de servidor para servidor dentro do Estado de Pernambuco, proporcionou a implantação de uma ferramenta de gestão de pessoas de valorização do quadro de pessoal e ao mesmo tempo do conhecimento gerado dentro do Governo.

Os servidores puderam se enxergar em seus colegas instrutores, e , segundo a pesquisa apresentada, isso fez com que 99% dos servidores que atuaram na instrutoria se sentissem valorizados pelos alunos. Além disso, a instrutoria fez com que 65% dos respondentes se sentissem valorizados pelo Estado quando estão em sala de aula, compartilhando seu conhecimento prático/teórico, atuando como instrutor interno, independente se de forma presencial ou à distância. Logo, os dados confirmam a hipótese levantada de que a instrutoria interna, implantada pelo Decreto nº 43.993/2016, alterado pelo decreto nº44.089/2017, foi criada para valorizar o servidor e este é capaz de perceber isso, o que faz dela uma política efetiva.

A pesquisa foi realizada com aproximadamente 10% do quadro de instrutores validados, o que faz com que se perceba a necessidade de expandi-la para que os resultados apresentados possam ser confirmados, além disso, é necessário pesquisar outros pontos de interesse para Educação Corporativa do Estado, para subsidiar a elaboração de ações de melhorias e fortalecimento da política e para avaliar os resultados da política nos serviços públicos prestados à sociedade.

Por fim, apesar dos desafios postos para gestão de pessoas, a implantação de políticas voltadas aos servidores públicos, como o investimento em capacitação e formação, é percebida e valorizada por eles, o que pode gerar maior comprometimento, motivação e melhores entregas e, consequentemente, serviços públicos prestados com maior qualidade, atendendo aos anseios da sociedade, que a cada dia exige mais.



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ªed. RJ: Editora. Elsevier, 2010.

SOUZA, Élida Patrícia de, MARQUES, Antônio Luiz. **Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional**: considerações teóricas sobre como o comprometimento pode ser tratado nas organizações, 2014.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas**: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>>. Acesso dia 03 de abril de 2018.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva, TORRES, Kelly Aparecida, BORBA, Erika Loureiro, MARTINS, Pablo Luiz. **Análise da gestão de pessoas na administração pública**: um estudo de caso, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>> Acesso dia 04 de abril de 2018.

PERNAMBUCO. Decreto no 43.993, de 29 de dezembro de 2016. **Cria instrutoria interna nas modalidades presencial, à distância e semipresencial, no âmbito do Poder Executivo Estadual**.

PERNAMBUCO. Decreto no 30.517, de 06 de junho de 2007. **Cria a Instrutoria Interna no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências**.

AMARAL, Roniberto Morato do. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. In: Anais do XV Seminário Nacional de Bibliotecas, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/ZD6U4m>>. Acesso dia 06 de abril de 2018

SILVA, Maria Teresa Ramos da. **Formação de Instrutores Internos como Estratégia de Sustentabilidade e Continuidade dos Programas de Desenvolvimento de Competências no Serviço Público**, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/WBV7Y9>> Acesso dia 06 de abril de 2018.



RANZINI ,Milena de Senne, BRYAN,Newton Antonio Paciulli .**Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil,2017.** In: Revista ENAP. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004/1065> .Acesso dia 26 de agosto de 2019.