

Motivação e Criatividade – Processo fundamentais na capacitação dos servidores. Ione Ivany Trindade dos Santos. Servidora Pública Federal, formada em Estudos Sociais – Licenciatura Plena, na União Pioneira de Integração Social - UPIS. Brasília. 2009.

**MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE- PROCESSOS FUNDAMENTAIS NA
CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES**

Ione Ivany Trindade dos Santos

Brasília

2009

TEMA

Motivação e criatividade - Processos fundamentais na capacitação dos servidores.

O artigo versa sobre a motivação e a criatividade como ferramentas importantes de transformações no trabalho, também visa contribuir para a discussão sobre problemas que ocorrem nesse ambiente.

Pretende-se com isso propiciar a noção sobre esses aspectos, considerando-se que a conscientização sobre os mesmos melhoraria a atuação e intervenção dos servidores em seus cargos bem como na sua qualidade de vida.

O tema será delimitado levando em consideração os seguintes tópicos:

- 1 Entre a revolução Industrial e o capitalismo : As mudanças no trabalho
- 2 A necessidade do desenvolvimento sustentável no país
- 3 O plano plurianual; O Programa de Qualificação dos Servidores do JMU e o Adicional de Qualificação Profissional;
- 4 A importância da motivação no processo de capacitação profissional na Administração Pública e demais setores;
- 5 Abordagens científicas sobre motivação e criatividade
- 6 Políticas públicas de ações afirmativas como uma possível intervenção estatal dos servidores públicos.
- 8 Perspectivas, críticas e sugestões para o desenvolvimento da temática

RESUMO

O presente artigo vai ressaltar as necessidades contemporâneas do mundo, dialogando o contexto histórico à importância da mudança da perspectiva do desenvolvimento educacional e econômico atuais. Será mostrado os eixos de atuação que definirão quais vão ser os conhecimentos necessários aos servidores.

O artigo também se propõe a discutir sobre a diversidade de possibilidades de entendimento dos conceitos associados à motivação e à criatividade decorrentes das várias visões de mundo e de sujeito.

Das tendências teóricas traçadas, pode - se refletir sobre vários aspectos, mas o que interessa aqui é analisar como as pessoas podem interagir com os instrumentos motivacionais.

Finalmente, nas conclusões, responde os questionamentos, propondo-se estratégias para o desenvolvimento da temática.

- Palavras – chave: Motivação. Criatividade. Capacitação dos servidores.

ABSTRACT

This article will highlight the needs of today's world, discussing the historical context of the importance about change the perspective of economic and educational development today. Will display the axes of action which determines what will be the necessary knowledge to servants.

The article also intends to discuss the range of possibilities for understanding the concepts associated with motivation and creativity from the different world views and subject.

The theoretical trends outlined, can reflect on various aspects, but the point here is to analyze how people interact with the motivational instruments.

Finally, the conclusions, we discuss the questions raised in order to investigate the challenge, propose strategies for the development of the theme.

- Keywords: Motivation.Creativity. Capacity of servers.

INTRODUÇÃO

O objetivo desse artigo é provocar nos leitores reflexões sobre política, abrir a visão do aprimoramento do desenvolvimento sustentável e trazer situações nas quais podem estar submetidos, como: jogos de poder, submissão, falta de vontade política, desarticulação e falta de noção das áreas de atuação.

Esse trabalho também tem como objetivo incitar a discussão sobre as necessidades contemporâneas do mundo e sobre alguns conceitos de motivação, criatividade e ações afirmativas propiciando assim a reflexão sobre as suas repercussões no trabalho.

Esse artigo visa também contribuir para que o leitor faça os seguintes questionamentos: “De onde vem minha motivação?”. “Como estou aberto para ser criativo?”. “Quais são os valores que defendo no trabalho?”

“Aquilo que porta o pior perigo traz também as melhores esperanças: é a própria mente humana, e é por isso que a reforma do pensamento se tornou vital.” (MORIN, 2001. pg 75).

Refletir sobre as necessidades contemporâneas do mundo é primordial para que se conheçam as demandas e transformações que ocorrem através do trabalho. O contexto histórico demonstra que as mudanças nos paradigmas relacionados ao desenvolvimento educacional e econômico são essenciais.

O enfraquecimento da percepção do global conduz ao enfraquecimento da responsabilidade (cada qual tende a ser responsável apenas por sua tarefa especializada), assim como o enfraquecimento da solidariedade (cada qual não mais sente os vínculos com seus concidadãos. (MORIN, 2001. pg 40- 41)

Observa se claramente como a política capitalista padroniza várias necessidades supérfluas para o ser humano, traçou se o estilo de vida americano como o auge de ideal, uma realidade consumista, a qual não se pode universalizar. (GONÇALVEZ, 2004)

“Foi pelo trabalho que os seres humanos formaram as culturas como modelação de si mesmos e da natureza. Abriu se o caminho para a vontade de poder e dominação sobre a natureza”. (BOFF, 1999 pg. 93)

O ser humano precisa de limites em sua intervenção na demanda por recursos naturais e está no limite de consumo e crescimento, situação insustentável

para o meio ambiente. O planeta está sofrendo riscos que o humano está causando, por submeter o planeta e a humanidade à lógica mercantil. (GOLÇALVES, 2004).

Como não criar dicotomias entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável?

Este modo de ser – no mundo, na forma de cuidado, permite ao ser humano viver a experiência fundamental do valor, daquilo que tem importância e definitivamente conta. Não no valor utilitarista, só para seu uso, mas do valor intrínseco às coisas. A partir desse valor substantivo emerge a dimensão de alteridade, de respeito, de sacralidade, de reciprocidade e de complementaridade. (BOFF, 1999. pg 96)

Passaram-se séculos, mas poucas mudanças foram feitas, o mundo está em estado de emergência e precisa de mudanças na educação e para que ela possa ajudar na formação de sujeitos críticos e ecologicamente conscientes, (CARVALHO, 2004) precisa sair das relações escolares de competitividade a qual o capitalismo ainda pressiona (HARPER, 1996). Outros valores precisam ser trabalhados, como: Equidade, alteridade, liberdade, democracia e solidariedade.

1.2 NECESSIDADES E DESAFIOS DO BRASIL

O ser humano precisa compreender quais são as necessidades atuais do mundo. Assim, o mundo da educação e do trabalho devem ser centrados na condição humana.

Como são compromissos seculares do Brasil: “Reduzir a desigualdade; de crescer redistribuindo, de aumentar a inclusão social, de promover o equilíbrio, reduzir os desequilíbrios regionais, sociais e ambientais do país.” (AMARAL, 2005. pg 88), o Plano Plurianual (PPA) define suas diretrizes, traçando eixos de atuação e metas que conseqüentemente definirão quais vão ser os conhecimentos necessários aos servidores públicos.

Tem se os seguintes eixos de foco como abordagem estratégica do PPA: A Discussão de Estado e sociedade; De desenvolvimento econômico; Do que são políticas públicas no Brasil e de como é a Administração Pública no país. (AMARAL, 2005)

As atividades do governo federal foram estruturadas através do PPA, que adota a gestão por programas em que o governo espera atender a demandas da sociedade por melhores serviços públicos com a intenção de promover o desenvolvimento sustentável do país, conferindo melhor qualidade no gasto público.

Coube, portanto, à Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), uma de governo vinculada ao Ministério do Planejamento, orçamento e gestão, o programa de desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos. Seu principal desafio: Apoiar os dirigentes e os gerentes estratégicos dos 380 programas do PPA. Este desafio se desdobra em novas orientações para a ENAP, (PACHECO, 2000)

1.3 ESCOLAS DE GOVERNO E EDUCAÇÃO

A importância das escolas de governo é o desenvolvimento dos conhecimentos necessários aos servidores, para o desenvolvimento do PPA e seus eixos de atuação.

Mas o que são escolas de governo? São universidades de pós - graduação, sendo inclusas as instituições que desenvolvem cursos de especialização e, entre outras que tem a meta de promover o desenvolvimento de funcionários públicos incluídos no aparato estatal central. (PACHECO, 2000)

Entre a missão institucional das escolas de governo e suas finalidades, destaca-se o seu papel na formação regular e seu papel estratégico de capacitação dos quadros permanentes do Estado em que as pessoas possam se atualizar, buscando novos aprendizados para que aperfeiçoem seu trabalho.

Na revista de administração municipal, Walter Loureiro fala sobre a necessidade de haver uma estrutura administrativa melhor para se tratar da nova exigência constitucional que determina que a União e os estados mantenham escolas de governo para a formação dos servidores públicos, mas que de um modo geral, não acontece. (LIMA, 2002)

Como as escolas de governo devem repensar a sua forma de capacitar permanentemente os servidores? Aprender por obrigação? É possível o desenvolvimento de Tecnologia crítica?

Para discutir essas questões, precisa-se falar sobre o papel da educação e destacar a importância da administração das instituições para se refletir a importância em ficar atentas à sua visão de mundo e de sujeito, pois ela formará as bases do que será e como será desenvolvido seus objetivos e funções institucionais.

A educação terá como objetivo ajudar na formação de um indivíduo mais aberto a fazer críticas ou em apenas moldá-lo?

2 DESENVOLVIMENTO

Precisa se adotar nas escolas de governo cursos voltados para os problemas públicos, resgatando a curiosidade e a vontade de resolvê-los, aperfeiçoando diretamente a vida profissional dos educandos/servidores. A partir dessa escolha, se definirá a possibilidade de redesenho das carreiras do Estado.

Como as escolas de governos, responsáveis pelo desenvolvimento de programas, devem repensar sua articulação com o governo e com os servidores?

Uma das conquistas embutidas no programa que muito agrada aos servidores é a garantia do Adicional de Qualificação, que pode ser visto como instrumento motivacional para buscarem uma melhor capacitação, a qual lhes dará maior responsabilidade dentro de sua área de trabalho.

Já explicado o surgimento das escolas de governo e o motivo do surgimento dos Programas de Capacitação para os Servidores Públicos, especifica-se nesse momento do artigo como esse programa foi climatizado especificamente na Justiça Militar da União e o motivo pelo qual seus fatores motivacionais são fortemente acentuados.

2.1 O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO PARA OS SERVIDORES DA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO

Com o objetivo de ampliar e difundir seu capital intelectual, tendo foco nos servidores, o programa procura identificar os treinamentos relacionados às atividades jurídicas e administrativas, buscando aprimoramento institucional, centrando-se no crescimento motivacional individual para atingir a missão da organização. (S.T.J, 2009)

Existe um monitoramento avaliativo desse programa? Na revista de Administração municipal de 2002- (IBAM), o Secretário de Administração de Macaé, Walter Loureiro comenta que os instrumentos avaliativos são sofisticados, porém, são desarticulados, por ainda não ter ampla participação dos servidores envolvidos.

2.2 LEIS/ ATOS/ RESOLUÇÕES QUE GARANTEM O ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO

O Ato Normativo nº 262, de 22/10/2007, regulamenta o instituto do Adicional de Qualificação, no âmbito da Justiça Militar da União, instituído pelos artigos 14 e 15 da lei nº 11.416 de 15/ 12 /2006, aos servidores do JMU, pelos conhecimentos adquiridos em cursos de pós-graduação. (Brasil, 2006)

A Diretoria de Pessoal apresenta o programa de capacitação dos servidores da Justiça Militar da União publicado no dia 17/03/2006, elaborado com base do levantamento de necessidades de treinamento junto aos órgãos da JMU e nas finalidades das resoluções números 130 e 131, ambas de 18/08/2004 as quais regulamentam as atividades de capacitação, bem como o Ato normativo nº 192, de 18/10/2005, que trata dos procedimentos técnico-operacionais referentes às solicitações de eventos de capacitação. (Brasil, 2006)

Como o adicional de qualificação pode ser visto como instrumento motivador/estimulador ou alienador? Meros efeitos de promoção limitam o desejo de aprender e a eficácia dos processos de aprendizagem?

2.3 CONCEITOS: MOTIVAÇÃO E CRIATIVIDADE

A autora Sônia Gondim apresenta em seu artigo que a motivação é um dos principais coeficientes que podem explicar as ações humanas.

Em relação aos mecanismos motivacionais na gestão de pessoas em órgãos públicos, (BERGUE, 2005), atribui-se fortemente à teoria Comportamental – Behaviorista que dá base para teoria dos dois fatores (Herzberg), que Considera que as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, mas que são suas necessidades que vão fornecer os motivos para a sua ação.

Contrapondo essa visão com Vygotsky e sua visão de sujeito, pode se afirmar que como estudioso vê o ser humano como um sujeito social, cultural e histórico, ele está em permanente mudança, logo, suas necessidades também irão mudar, (OLIVEIRA, 1998). Portanto, precisarão ser criados programas metodológicos e recursos motivacionais mais flexíveis.

Como deverá ser aplicado esse conhecimento no trabalho?

Dentre muitos fatores mediadores da motivação estudados e suas teorias, destacam-se: Recompensas intrínsecas e extrínsecas, mais abordado na Teoria da Avaliação cognitiva de Deci (1971). As necessidades hierarquizadas na Teoria de Maslow (década de 60). E o estágio mais atual de pesquisa sobre motivação no trabalho: Criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes de Ambrose e Kulik (1999). (GONDIM, S, 2004)

Dá-se nesse artigo maior espaço para os estudos contemporâneos que dão ênfase à criatividade, cultura e ao trabalho em equipe. Aborda-se neste momento os conceitos sobre criatividade e como suas barreiras estão sendo estudadas.

Existe uma definição dominante sobre criatividade que a define como um “Processo que permite estabelecer relações e soluções novas partindo de informações já conhecidas e que envolve não só a possibilidade de solucionar um problema já conhecido, como também de descobrir um problema ali onde outras pessoas não vêem”. (ORTIZ, 1992)

As visões não dominantes da criatividade abordam:

“Criatividade pode significar fazer pequenos, mas muito importantes aprimoramentos em seu trabalho, em sua vida pessoal ou em outras áreas”. (YEP, 1994)

“Criatividade é o processo de tornar-se sensível a problemas, deficiências lacunas no conhecimento, desarmonia, identificar a dificuldade, buscar soluções, formulando hipóteses e comunicar resultados” (TORRANCE, 1965)

Considerando criatividade como um processo que se dá na pessoa e que seu produto é original, têm valor coletivo, é novo e útil. Pode-se considerar que a esta última concepção de criatividade reconhece mais as mudanças subjetivas no sujeito, como a espontaneidade, a estrutura de ver o mundo. (MARTINÉZ, 1997)

A definição dominante se preocupa mais com o produto final da criatividade, (a solução do problema), e a versão não dominante, que é mais humanista, se preocupa mais com as mudanças subjetivas no sujeito, (enxergar o problema).

O problema das “barreiras da criatividade” tem sido estudado como as de caráter individual e as de caráter social. As barreiras não são universais, cada indivíduo com sua singularidade e sua cultura reage de maneira diferente à elas. Às vezes o que é barreira para uma pessoa, não é para outra. (ALENCAR, EMLS& MARTINÉZ, 1998)

As pessoas criativas diferem umas das outras em uma variedade de aspectos, mas praticamente todas amam o que fazem. Nesse sentido pode se observar vários elementos associados ao comportamento criativo, como: Motivação,

capacidades cognitivas, abertura à experiência, independência, flexibilidade, autoconfiança, expressão, capacidade de tomar decisões, questionamentos, reflexão, auto-valorização e segurança. São elementos psicológicos essenciais na produção do comportamento criativo, seguramente os mesmos que favorecem os processos de saúde e qualidade de vida. (MARTÍNEZ, 1997)

Dialogando esses processos, percebe-se conflitos entre os valores organizacionais e os valores pessoais. Por isso, se questiona sobre a motivação no âmbito da Administração Pública da seguinte forma:

A capacitação dos servidores com o fator motivador “promoção”, é um instrumento motivador que tem seu sentido simplista que limita o desejo de aprender? Pode ser uma barreira para a criatividade? Qual é o verdadeiro motivo da capacitação? Aprender para a progressão profissional? Resolver problemas do Estado ou mantê-los?

“Estamos diante da captura da ciência pelo mercado de um modo jamais visto. Hoje, a ciência vem se tornando uma força produtiva de capital e não mais um meio para a emancipação humana”. (GONÇALVES, 2004, pg 45)

2.4 PERFIS: GESTOR E EDUCADOR

Foram feitos muitos estudos sobre a administração das organizações empresariais, e durante muito tempo, as escolas foram dirigidas com base nas necessidades empresariais que visavam o lucro. O problema é que a escola não é uma empresa, a escola é uma organização específica, que têm muitas subjetividades. (LIMA, 2001)

Conseqüentemente traçou-se uma necessidade de produção e pesquisa sobre inovação nas administrações educativas. Mas ainda existem líderes tradicionais verticais, desarticulados que usam o modelo empresarial para gerir uma escola.

Vinculando o perfil tradicional desarticulado de gestor e de educador com a influência da gestão empresarial desarticulada, afirma-se a queda de qualidade educativa. No trabalho podemos refletir sobre os mesmos mecanismos que mediam os relacionamentos.

Um gestor é um líder. O líder ideal, é democrático deve estar motivado e ser motivador, é participativo, vai abrir espaço para a participação da comunidade em

que está inserido levantando suas dificuldades e potencialidades com o objetivo de proporcionar melhorias e atender as aspirações sociais (LOURENÇO, 2007) fazendo da instituição uma verdadeira equipe articulada, desde os planejamentos até à execução das tarefas.

Dialogando o conflito entre o tradicional e o novo, o desarticulado entre o articulado, traça-se questionamentos importantes que discutem as relações interpessoais dentro das instituições, vinculados aos seus objetivos e propostas para conquistar suas metas.

Seus objetivos vão ser descontextualizados ou serão claros? O educador/gestor reproduz as relações de poder ou as transforma? As relações de poder na relação professor-aluno/ gestor- funcionário vão manter: dominadores X submissos?

E para entender essas relações, precisa se citar o livro *"Pedagogia do Oprimido"* de Paulo Freire, onde ele propõe libertar do oprimido o opressor, para que não reproduza a relação de dominação se mantendo submisso.

"A educação autêntica, repetamos, não se faz de A para B ou de A sobre B, mas de A com B mediatizados pelo mundo" (FREIRE, 1987. pg 84).

Como a motivação na educação e no trabalho deve ser gerenciada ?

2.5 POLÍTICAS PÚBLICAS DE AÇÕES AFIRMATIVAS: INTERVENÇÃO ESTATAL

As políticas públicas são vistas aqui, como uma forma dos servidores públicos intervirem na sociedade, usando o Estado com instrumento para fazerem valer seus direitos para o desenvolvimento da cidadania.

O que são políticas públicas no Brasil? Aprofunda-se aqui, a noção sobre políticas públicas de ações afirmativas, que se diferem das políticas públicas generalizadas que tem seu caráter assistencialista, pois não dá autonomia para os beneficiários.

As teorias sobre ações afirmativas baseiam-se como as de caráter:

Reparador (Walters, 1997), Distributiva (Cashmore, 2000) e Filosófica a qual se dará maior destaque:

A igualdade de tratamentos e oportunidades. A eliminação ou mitigação das discriminações raciais, sexuais entre outras. Além do ideal da concretização da igualdade de oportunidades, figuraria entre

seus objetivos o de induzir transformações de ordem cultural, pedagógica e psicológica aptas a subtrair do imaginário coletivo a idéia de supremacia e subordinação de uma raça em relação à outra, do homem em relação à mulher (GOMES, 2001; apud SANTOS, 2007)

Santos comenta em sua tese que a primeira prática de ação afirmativa focalizada no Brasil foi a Lei do Boi (5.465/ 68) que dava bolsas nas universidades e que ainda existe a discriminação positiva da mulher, que se aposenta mais cedo que o homem e tem reserva de 30% de vagas nas listas dos candidatos dos partidos.

Um exemplo de ação afirmativa focalizada são as cotas para negros nas universidades públicas. O movimento negro lutou para conquistarem essa política, assim como o servidor público responsável deve desenvolver e lutar por políticas públicas de ações afirmativas focalizadas na classe pobre, com o intuito de melhorar a distribuição de renda no país, aumentando a oportunidades de excluídos e segregados e na redefinição de cargos administrativos importantes.

A elite, cultura dominante, não quer perder seus privilégios, e assim, as ações afirmativas podem ser vistas como uma luta em que o poder é que está sob disputa.

O servidor deve se perguntar: O modo de organização, direção e gestão das instituições em que estou envolvido e faço parte, tem conseguido atingir suas finalidades?

CONCLUSÃO

Os leitores, provavelmente já questionaram de onde vem sua motivação e como estão abertos para serem criativos. Infere-se a importância do desenvolvimento da criatividade e da motivação como instrumentos, que podem ajudar no desempenho do trabalho.

Logo, conclui-se a relevância do estudo pessoal de como esses instrumentos funcionam, exercitando o auto-conhecimento. As diferentes formas como cada um vai lidar e desenvolver a criatividade e a motivação dialogará com os valores que o servidor defende no trabalho e em qual área vai se desempenhar melhor.

Como as diversas instituições tem papel fundamental no desenvolvimento da criatividade e motivação, devem se preocupar em repensar a sua forma de motivar e capacitar permanentemente os servidores.

Primeiramente, devem ter cuidado ao interpretarem as teorias da motivação no trabalho, para não serem mal incorporadas. Na prática, a relação da motivação com o trabalho não é estabelecida de forma simples e direta, como uma pergunta e resposta, as motivações humanas internas são complexas.

Em segundo lugar, devem ficar mais atentas às potencialidades dos empregados e tratar cada um com sua particularidade, promovendo um ambiente de trabalho responsável, resgatar a auto-estima, incentivar o trabalho em equipe, buscar o aprender para resolver problemas. Assim, a instituição valorizará a participação de cada um como agente ativo e transformador da cultura organizacional.

Por isso, precisam ter uma visão holística do ser humano e os ajudarem a desenvolver um aprender útil, e por isso criativo, não um ensino compulsório ou vinculado somente à progressão da carreira, mas sim serem capazes de desenvolver uma tecnologia crítica, permitindo transformações sociais.

O Aprender por obrigação não torna possível o desenvolvimento de conhecimento e tecnologia crítica. No entanto, não precisa-se criar dicotomias entre o pensar e o fazer, entre o formular e o implementar e entre o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento sustentável.

É preciso o rompimento dos paradigmas econômicos, políticos, sociais e educativos para os servidores públicos, educadores e gestores terem uma visão

estratégica dos problemas e se motivarem ao se considerarem capazes de mobilizar mudanças institucionais necessárias.

A capacitação dos servidores com o fator motivador “promoção”, é um instrumento motivador que pode ter seu sentido simplista que limita o desejo de aprender, tornando-se uma barreira para a criatividade.

A verdadeira razão da capacitação é deve ser a de ajudar os servidores no comprometimento de aliar a progressão profissional com a resolução dos problemas do Estado que eles encontram

Escolhendo objetivos claros, traçados em conjunto, em uma abordagem emancipatória voltada para a transformação das condições de vida da comunidade, o educador/gestor não reproduzirá as relações de poder, mas as transformará utilizando as relações horizontais, não mantendo dominadores nem submissos, nem opressores e oprimidos tendo como preocupação central- O ser humano, não o dinheiro.

O prazer da aprendizagem criativa e inovadora voltados para resolver problemas públicos melhorará a atuação do governo, garantindo que a motivação esteja mais relacionada a resultados institucionais do que à uma promoção.

Além dos servidores se motivarem por poderem desempenhar atribuições de maior relevância e responsabilidade, também poderão ser reconstrutores do trabalho público, implementando políticas públicas que redesenhem as carreiras do Estado.

Sugere-se para ampliar a participação e capacitação dos servidores, o desenvolvimento da consciência de que cada um tem sua importância dentro da instituição, isso qualificará o nível de satisfação dos envolvidos, melhorando o ambiente de trabalho e os serviços prestados.

E que ela desenvolva um conhecimento mais transdisciplinar, capaz de misturar os públicos, se tornando menos fragmentado, mais útil e que seja capaz de construir novas realidades. pois é a troca de conhecimento que gera conhecimento novo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, EMLS& MARTINÉZ, AM. **Barreiras à expressão da criatividade entre profissionais brasileiros, cubanos e portugueses.**

Psicologia Escolar e Educacional. 1998.

AMARAL, Helena. **O papel da escola de governo na formação e capacitação dos quadros permanentes do Estado.** Revista de política públicas e Gestão Governamental. Brasília, 2005

BACON, Kevin. Além da capacitação: **Desenvolvimento de líderes para o setor público.** Em: Revista do Serviço Público, v.50, n.4, p.83-93, out./dez. 1999.

BERGUE, S. Trecastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para administração pública municipal.** Em: Caxias do Sul. Educs, 2005.

BITTAR, Mariluce. OLIVEIRA, João Ferreira de (Orgs) **Gestão e políticas da educação** (Orgs) Rio de Janeiro: DpeA, 2004.

BOFF, Leonardo. **Saber Cuidar: ética do humano- compaixão pela terra.** Rio de Janeiro. Ed: Vozes, 1999.

BRASIL. **Lei nº 11.146, de 15 de Dezembro de 2006.** Publicada no DOU de 15 / 12/ 2006.

CAPRA, Frijof. **A Teia da Vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** Ed Cultrix, São Paulo, 2006.

CARVALHO, Isabel Cristina de Moura. **Educação ambiental: A formação do sujeito ecológico**. São Paulo. Cortez, 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática pedagógica. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

GOMES, Joaquim B. Barbosa. **A recepção do instituto de ação afirmativa pelo direito constitucional brasileiro**. In: SANTOS, Sales Augusto. (Org) Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas. Brasília, MEC/ SECAD, 2005, b.

GONÇALVES, Carlos Walter Porto. **O desafio ambiental**. Rio de Janeiro. Copyright, 2004.

GONDIM, S. M. G; SILVA, N. **Motivação no Trabalho** - Em Zanelli, Borges-Andrade e Bastos Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artes Médicas. In: José Carlos Zanelli; Jairo Borges-Andrade; Antonio Virgilio B. Bastos. (Org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil**. 1ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 145-176.

HARPER, Babette et al. **Cuidado, escola!** - Desigualdade, domesticação e algumas saídas. São Paulo. Editora Brasiliense, 1996.

LIMA, Licínio; **A escola como organização educativa**: Uma abordagem sociológica. São Paulo. Cortez, 2001.

*LIMA, Maurício S. **Revista de Administração Municipal: Municípios**. IBAM- Ano 48- nº 238, 2002.

LOURENÇO, Filho, Manoel Bergstrom. **Organização e Administração Escolar:** curso básico. Coleção Lourenço Filho, 8 ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007, p 67 a 88.

MARTINÉZ, Albertina. **Criatividade, Personalidade e Educação.** Ed: Papirus, 1997.

MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar: Uma abordagem crítica do processo Administrativo em Educação.** São Paulo. Ed Atlas S.A, 1991.

MORIN, E. **Os sete saberes Necessários à Educação do futuro.** São Paulo. Cortez; Brasília: Unesco, 2001.

OLIVEIRA, Marta: Vygotsky- **Aprendizado e desenvolvimento. Um processo sócio – histórico.** São Paulo: Scipione; 1993.

PACHECO, Regina Silva. **Escolas de governo- tendências e desafios: Enap em perspectiva comparada.** Ent: Revista do Serviço Público, v.51, n,2, p.35-53/ jun 2000.

SANTOS, Sales Augusto. **Movimentos negros, educação e ações afirmativas.** Brasília, 2007.

SUPERIOR TRINUNAL DE JUSTIÇA- Plano Anual de capacitação. Brasília, 2009.