

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS-ESO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MAIARA COSTA PIMENTEL**

**ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR  
PÚBLICO - ESTUDO DE CASO DA ESUDPAM- ESCOLA SUPERIOR  
DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS.**

Manaus-AM  
2021

**MAIARA COSTA PIMENTEL**

**ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO - ESTUDO DE CASO DA ESUDPAM- ESCOLA SUPERIOR DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS.**

Projeto de pesquisa apresentado à Universidade do Estado do Amazonas como requisito de nota em Estágio II para orientação do título de bacharel em administração.

Orientador: Maryângela Aguiar Bittencourt

Manaus-AM  
2021

# ANÁLISE SOBRE O IMPACTO DA CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO - ESTUDO DE CASO DA ESUDPAM- ESCOLA SUPERIOR DA DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS.

Maiara Costa Pimentel<sup>1</sup>  
Maryangela Aguiar Bittencourt<sup>2</sup>

**Resumo:** A abordagem sobre impacto da capacitação profissional do servidor público, em específico, da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, por intermédio da Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Amazonas – ESUDPAM, se faz necessária, uma vez que, a capacitação é uma ferramenta muito importante para que haja a mudança no comportamento do servidor público. Para que consiga uma constante melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição, é preciso dar atenção especial ao servidor, com ações que contribuam para sua motivação, seu comprometimento e sua atuação mais eficiente. Este trabalho pretende compreender o processo de capacitação profissional, bem como demonstrar a relevância das práticas de Gestão de Pessoas, contemplando a pessoa como a essência das organizações. O objetivo é expor a importância e analisar o impacto da capacitação profissional do servidor público da DPE-AM, pontuar a Defensoria Pública como instituição de promoção do acesso à justiça, destacando o papel da Escola Pública da Defensoria Pública do Estado do Amazonas e identificar as vantagens e desafios da migração dos cursos promovidos pela ESUDPAM para o formato online adotado a partir de 2020. A metodologia utilizada contempla um misto de pesquisa bibliográfica combinada com análise de documentos oficiais da DPE-AM, a exemplo dos relatórios anuais elaborados pela escola, além dos editais de divulgação dos cursos, obtidos no portal oficial da instituição. Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa e quanto aos fins, considera-se a pesquisa exploratória. O principal resultado alcançado é que nota-se a crescente disponibilidade e procura por cursos, que englobam tanto as áreas jurídicas, quanto às administrativas, entre diversos outros temas que contribuam para o melhor atendimento.

**Palavras-Chave:** *Gestão de Pessoas. Escolas de Governo, Escola Superior da Defensoria Pública do Amazonas.*

**Abstract:** The approach to the impact of professional training of public servants, in particular, the Public Defender of the State of Amazonas, through the Superior School of the Public Defender of the State of Amazonas - ESUDPAM, is necessary, since training is a tool very important for there to be a change in the behavior of public servants. In order to achieve a constant improvement in the quality of services provided by the institution, it is necessary to pay special attention to the server, with actions that contribute to their motivation, commitment and more efficient performance. This work aims to understand the process of professional training, as well as demonstrate the relevance of People Management practices, considering the person as the essence of organizations. The objective is to expose the importance and analyze the impact of professional training of public servants of the DPE-AM, point out the Public Defender's Office as an institution promoting access to justice, highlighting the role of the Public School of the Public Defender of the State of Amazonas and identify the advantages and challenges of the migration of courses promoted by ESUDPAM to the online format adopted from 2020. The methodology used contemplates a mix of bibliographic research combined with analysis of official documents of the DPE-AM,

such as the annual reports prepared by the school, in addition to public notices for the courses, obtained from the official website of the institution. As for the approach, the research is qualitative and as for the purposes, it is considered exploratory research. The main result achieved is that there is a growing availability and demand for courses, which encompass both the legal and administrative areas, among several other topics that contribute to better service.

**Keywords:** *People Management. Schools of Government, Superior School da Defensoria Pública do Amazonas.*

---

<sup>1</sup>Graduanda do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas. E-mail: [mcp.adm16@uea.edu.br](mailto:mcp.adm16@uea.edu.br)

<sup>2</sup>Professora Orientadora do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas - UEA. Doutora em Administração pela Universidade Nacional do Rosário (UNR/Argentina). Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV/RJ). E-mail: [mbittencourt@uea.edu.br](mailto:mbittencourt@uea.edu.br)

## INTRODUÇÃO

Durante muito tempo, a população brasileira reivindicou o reconhecimento, por parte do Estado, de diversos direitos fundamentais. Por décadas, a população viveu um período de verdadeira ausência do Estado de Direito, com violações de direitos humanos respaldadas por constituições anteriores à vigente. Com a promulgação da Constituição Cidadã de 1988, houve a conquista de direitos individuais e coletivos para toda a população. A partir da Carta Magna de 1988, a tutela de interesses e direitos conferidos a determinados grupos sociais historicamente excluídos se desenvolveu com mais consistência, instigada pelos aspectos recentes da força normativa dos direitos humanos e pelo movimento político de redemocratização após o fim do regime militar.

Nesse contexto, para se ter acesso à justiça, surge a Defensoria Pública, para exercer a função precípua de garantir a assistência jurídica integral e gratuita aos indivíduos financeiramente hipossuficientes, como estampado no art. 5º, inciso LXXIV da CF/88. Adentrar essa instituição possibilita o acesso a uma história singular na luta pela garantia dos direitos humanos no Brasil. Todos os estados brasileiros possuem uma Defensoria Pública, com o sentimento de engajamento para cumprir os ditames constitucionais, voltadas à proteção e difusão dos direitos humanos, especializados nas várias vertentes de sua reverberação.

A expectativa em relação ao Estado se configura na “capacidade do sistema político de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescentes” (RUA, 2000, p.151). Desta forma, pode-se dizer que o atendimento é a vitrine da instituição, sendo o servidor o

principal elo de ligação entre o cidadão e a administração pública, seu desempenho é fundamental para imagem da instituição (CUNHA, 2010) e por isso sua importância.

Nesse sentido, a Defensoria Pública, cria a Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, responsável por promover a atualização, o aprimoramento profissional e o aperfeiçoamento técnico, por meio da realização de palestras, cursos, seminários, conferências e outras atividades correlatas, além de promover a capacitação funcional necessária ao exercício dos cargos e funções, visando a incorporação de técnicas jurídicas, administrativas, de gestão, relacionamento interpessoal e liderança aos seus membros, servidores e estagiários. O que se busca alcançar com a capacitação do servidor é não só uma melhoria da gestão pública, mas também uma constante melhoria na qualidade do atendimento ao cidadão.

Portanto, este trabalho pretende compreender o processo de capacitação profissional, bem como demonstrar a relevância das práticas de Gestão de Pessoas, contemplando a pessoa como a essência das organizações.

Deste modo, este artigo objetiva expor a importância e analisar o impacto da capacitação profissional do servidor público da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, uma vez que o aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir para a melhoria da qualidade do serviço público. Além de analisar e descobrir quais as vantagens e desafios da migração dos cursos promovidos para o formato online adotado a partir de 2020, período de isolamento social imposto pela pandemia do novo coronavírus, já apurando qual sua relevância para o processo de capacitação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A gestão de pessoas nas organizações**

Em meados da década de 60, a história da Administração obteve um marco de mudança. Deixou de estar orientada em tarefas e processos, passando a ser orientada em pessoas. As transformações ocorridas na época tiveram um ritmo tão frenético, as inovações ocorreram num piscar de olhos, e novas tecnologias foram introduzidas em nosso meio.

O termo “Gestão de Pessoas” veio substituir e ser utilizado no lugar de “Recursos Humanos”, buscando o crescimento com menor custo, assumindo o papel de adequar às mudanças ocorridas numa organização. A maneira como as organizações gerenciam as pessoas, ocorrem alterações que se baseiam em modelos tradicionais, onde não atendem mais

às necessidades das pessoas e das empresas (DUTRA, 2012).

E, a partir dessa ótica, as organizações passaram a enxergar as pessoas como seres dotados de inteligência, conhecimento e habilidades para serem novos parceiros da organização. Assim a organização passou a adquirir uma vantagem competitiva (VILAS et all, 2009).

Conforme Chiavenato (2010, p. 2):

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

A partir disso, o setor de Gestão de Pessoas passou a ser olhado com mais atenção. Ribeiro (2005) destaca que hoje o profissional de Recursos Humanos precisa saber diferenciar as pessoas com quem trabalha, pois elas possuem personalidades e histórias de vida próprias e diferentes entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades e capacidades adequadas à gestão dos recursos organizacionais.

Fleury (2002, p. 19) classifica a gestão de pessoas em quatro grupos principais, que se situam em períodos históricos diferentes. São eles: “modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva”.

Atualmente no Brasil, as empresas estão obtendo bons resultados em gestão de pessoas, tendo aplicado os conceitos de competência, destacando conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2012).

Gil (2001, p. 17) conceitua Gestão de Pessoas como: “uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações, para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”.

A conceituação utilizada pelos autores citados indica uma modificação da visão tradicional das pessoas, dentro das organizações que passam de meros recursos, que devem ser administrados, para parceiros, ou seja, sujeitos proativos e incentivadores de tomadas de decisão mais próximas à realidade vivenciada na organização.

Conforme Bitencourt (2004, p.15), gestão de pessoas é a capacidade de mobilizar as pessoas em busca de resultados positivos, compreendendo suas diferenças em termos de aspirações, perspectivas, condições sociais e culturais. É compor um coletivo organizacional capaz de promover processos, relativamente, homogêneos de produção, atendimento e vendas por exemplo.

Chiavenato (2000, p. 12) subdivide a Gestão de Pessoas em processos, que são: “agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.[...] Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”. Esses processos são, na verdade, as atuações da gestão de pessoas dentro da organização, ou seja, as atividades relacionadas aos funcionários que devem ser desempenhadas pelo setor de RH.

Assim, as pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.

### 2.1.1 Gestão de pessoas por competência

Conforme Fleury e Fleury (2001, p.32) :

O termo competência pode ser utilizado para qualificar pessoas e torná-las aptas a realizar atividades, no entanto, elas devem ter conhecimento, habilidades e atitudes, gerando o conceito denominado CHA. Esse pode ser um conceito de competência em um sentido amplo. Nesse sentido, as pessoas devem procurar um aprimoramento contínuo, agregando valor à organização e a si mesmo.

O sistema de RH está desenvolvendo ferramentas para exercer seu papel estratégico nas organizações, e uma dessas ferramentas é a gestão de pessoas por competências, que surge em um momento em que a globalização está assolando as organizações e exigindo que sejam criativas e desempenhem seu papel de serem responsáveis socialmente, o que pode ser demonstrado por meio do interesse de promover o desenvolvimento das pessoas aprimorando suas CHA natas e desenvolvendo novas. (BITENCOURT, 2004).

Brandão e Aquino (2001 apud Bitencourt, 2004, p. 246) descrevem, em uma perspectiva funcionalista, gestão de pessoas por competências como:

A gestão de competência pode ser visualizada como a ênfase que recai sobre as pessoas como recursos determinantes do sucesso organizacional. Ou seja, ela faz parte de um sistema maior de gestão organizacional que direciona recrutamento, seleção, treinamento, dentre outros, para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos de uma organização. Ainda deve ser vista como um processo circular e também deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional.

Esse modelo de gestão, segundo os autores acima, reconhece as competências como forma de proporcionar ganhos organizacionais e assim conseguir recompensar o esforço dos

indivíduos, seja por meio de sua maior produtividade e consequente retorno financeiro.

Dutra (2012, p.28) destaca que o Modelo de Gestão por Competências (GPPC), objetiva ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, acrescentando valor ao indivíduo e a organização, trata-se de um modelo útil, uma vez que aprimora, inova, sendo assim, as organizações se organizam gerenciando e orientando o comportamento do profissional no trabalho.

Fernandes (2013, p.38) coloca ainda que o Modelo de Competências contribui para se implantar estratégias nos processos de gestão de pessoas conforme a seguir:

- a. Recrutamento e Seleção: estabelece o perfil das pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente;
- b. Avaliação: define expectativa para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que se espera dela;
- c. Treinamento e Desenvolvimento: fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias;
- d. Carreira: o modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira e os critérios para mudança;
- e. Remuneração: as competências e os níveis de maturidade profissional necessário para entregá-las são de uma base consistente para se construírem faixas e regras de remuneração;
- f. Sucessão: o modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio

O diferencial está em unir conhecimento à criatividade e inovação. Esse é o fator crítico do sucesso organizacional que promove o desenvolvimento da gestão de pessoas por meio da mente e da emoção do grupo que a compõe. (FERNANDES, 2013).

## **2.2 Qualidade do atendimento no serviço público**

A gestão pública tem o dever de atender e tratar o cidadão de uma forma eficiente e digna no exercício do Estado democrático. Conforme Cabral (2006), a qualidade é a capacidade de satisfazer uma necessidade ou desejo de alguém, logo o serviço com qualidade é aquele que deixa o cliente satisfeito. Assim, a qualidade nos serviços acontece quando a organização tem capacidade de oferecer serviços superiores não só para clientes, mas também para funcionários e proprietários, assim percebe-se que a qualidade não envolve apenas

clientes externos, mas todos que atuam na empresa.

O marco referencial do governo brasileiro em busca de qualidade em atendimento é o Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995, que, segundo Gonçalves (2002), elegeu a qualidade como principal instrumento de mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, orientada para resultados e foco no cidadão, como relatado no documento no item sobre Qualidade e Participação:

O que se busca não é apenas uma mudança no modelo de gestão, mas também da cultura das organizações no que diz respeito à cooperação entre administradores e funcionários. Tem como objetivo a introdução de novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros e na participação dos funcionários na definição dos processos de trabalho (BRASIL, 1995, p. 76-77).

Fadel e Regis Filho (2009) apresentam dimensões que têm sua importância como fator de influência na qualidade em serviços:

- a) Confiabilidade: gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa;
- b) Segurança: habilidade de transmitir segurança e confiança, caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários;
- c) Aspectos tangíveis: aspectos físicos como instalações, equipamentos e aparência dos funcionários, e
- d) Empatia: cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, e, também, a receptividade e presteza.

Assim, para que se proporcionem serviços de qualidade, é necessário que os gestores públicos identifiquem as fragilidades do atendimento, para que seja possível avaliar os anseios dos usuários e demonstrar a preocupação e o comprometimento da administração pública. Perceber as necessidades do cidadão, receber com atenção, ouvir, acolher e servir bem é base da qualidade no atendimento.

Segundo Lucas e Silveira Júnior (2012), o atendimento ao público é a função que exige um conhecimento naquela área, porque é a partir deste ponto que uma instituição ou empresa é avaliada, principalmente as instituições públicas, das quais, infelizmente, na maioria das vezes, o público reclama do mau atendimento.

Quando o serviço de atendimento é feito com qualidade, o cliente/cidadão se sente satisfeito, e isso reflete diretamente no reconhecimento do serviço público. Portanto, é

fundamental a implementação de um modelo que, além de beneficiar o cidadão, contribua na evolução do órgão público. Em vista disso, o grande desafio da gestão pública seria o aumento dos padrões dos serviços prestados aos cidadãos, tornando-os mais conscientes dos seus direitos.

A eficiência, eficácia e efetividade são importantes no serviço público. A busca por uma utilização racional dos recursos públicos - eficiência (qualidade), considerando os custos necessários para tal - eficácia (produtividade) e atingindo todos os benefícios almejados -efetividade, em conjunto com a sensibilidade, bom senso e boa vontade do servidor são fatores imprescindíveis para um atendimento de qualidade, deixando o cidadão satisfeito com a solução dada a sua demanda (ROMAN, 2014b).

A capacitação é uma ferramenta muito importante para que haja a mudança no comportamento do servidor público. Ela permite que, através da evolução das habilidades e competências, o servidor atinja a excelência no atendimento tão almejada pelo cidadão (MATIAS-PEREIRA, 2004).

### **2.3 O papel das Escolas de Governo**

A gestão pública tem por objetivo a eficiência na administração dos recursos disponíveis, além da coordenação dos órgãos e entidades, com um planejamento estratégico direcionado para o alcance dos propósitos de ordem social e governamental. Marini e Martins (2009, p. 15) afirmam que “uma boa gestão é aquela que alcança resultados – o que, em última análise, significa, no setor público, atender às demandas, interesses e expectativas dos beneficiários, criando valor público”.

Atualmente, conforme disposto na Emenda Constitucional nº 19 (1998) existem 05 princípios norteadores da Administração Pública, sendo eles: o princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Onde, no princípio da legalidade adota-se o critério de subordinação à lei;

A eficiência da gestão pública é um processo difícil de mensurar, Slomski (2005,p.49) afirma que “a eficiência está relacionada ao custo de produção ou à forma pela qual os recursos são consumidos. A eficiência evidencia-se quando a relação consumo produto ficou dentro do esperado”.

Conforme Silva (2013) a necessidade de uma administração pública gerencial surgiu diante de impasses relacionados não apenas à evolução e transição das necessidades e exigências por parte da sociedade, mas também fatores como dúvidas acerca da legitimidade

da burocracia diante das demandas da cidadania. Portanto, o modelo gerencial surge como forma de solucionar os problemas relacionados à burocracia.

Após as transformações políticas enfrentadas pelo Brasil, passou-se a discutir sobre a necessidade da profissionalização dos servidores públicos e da criação de escolas profissionalizantes que supririam tal necessidade. Segundo Bittencourt e Zouain (2010), é necessário acompanhar o esforço da modernização do Estado por uma nova ideia de gestão, que deve estar associada a uma política permanente e contínua de formação, preparando o quadro de servidores para o exercício de suas responsabilidades.

Abrucio (2007) destaca que a profissionalização do serviço público é um eixo principal para a modernização administrativa brasileira. A qualidade do trabalho realizado pelos servidores públicos irá satisfazer as necessidades dos cidadãos e da organização social em que estão inseridos. Observa-se que a profissionalização do servidor surge para modernizar a administração do serviço público, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população, além de uma maior otimização da utilização dos recursos disponíveis

A Constituição Federal de 1988 determinou o disposto no §2º do artigo 39 da Constituição Federal, que regulamenta à União, os Estados e ao Distrito Federal que mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos. Nesse momento, muitas dessas instituições Estaduais passam a se autoclassificar como Escolas de Governo (BITTENCOURT E ZOUAIN, 2010).

Segundo Ferreira Junior (2014), estas instituições estão situadas dentro de um aparato estatal, e à princípio são destinadas às formações iniciais e continuadas, bem como ao desenvolvimento dos servidores públicos por meio da capacitação, especialização e atualização dos mesmos.

A Escola Nacional de Administração Pública é a principal Escola de Governo do poder executivo federal e está vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, oferecendo formação e aperfeiçoamento em administração pública aos servidores públicos federais (ENAP, 2018).

Assim, pode-se dizer que as escolas de governo atuam de modo a contribuir para o alcance de uma gestão pública mais eficiente e com melhores resultados através do aperfeiçoamento do servidor público. Uma vez que depois de especializados os servidores detêm maiores índices de capacidade e motivação para desenvolver suas funções buscando a maior qualidade e melhor prestação dos serviços públicos ao cidadão.

#### **2.4 A Defensoria Pública como instituição de promoção do acesso à justiça e o papel da**

## **Escola Pública da Defensoria Pública do Estado do Amazonas.**

Segundo a Constituição da República, "a Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbendo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados" (art. 134, caput).

Nascida para prestar assistência jurídica gratuita aos mais vulneráveis, a Defensoria possui um amplo leque de atribuições, sendo cada vez mais importante o seu papel social. A criação e o fortalecimento de uma Instituição de Estado com missão de promover o acesso à justiça, assumindo que para garantir aos cidadãos direitos e garantias fundamentais proclamados constitucionalmente, sobretudo aqueles inerentes à cidadania plena, à dignidade da pessoa humana e à primazia dos direitos humanos, é necessário uma gama de atuações.

A Lei Complementar – LC nº 80 de 12 de janeiro de 1994, foi criada com a finalidade de organizar a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados e dá outras providências. No seu artigo primeiro ela define a Defensoria e enumera suas incumbências.

Art. 1.º A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbendo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, assim considerados na forma do inciso LXXIV do art. 5º da Constituição Federal (BRASIL, Lei Complementar nº 80, 1994)

Embora esta Lei Complementar trate diretamente da organização das Defensorias Públicas da União, Distrito Federal e Territórios, ela é de suma importância também para as Defensorias dos Estados à medida que, como lei Federal, impõe aos Estados, mesmo aqueles que já possuíam à época suas Defensorias devidamente estruturadas, adequar-se às normas gerais estabelecidas por ela.

A Defensoria Pública do Estado do Amazonas foi instaurada através da Lei Complementar nº 01/90 de 30 de março de 1990 e através da resolução nº 001/2013 – CSDPE/AM teve seu regimento interno atualizado e definido. A Escola Superior da Defensoria Pública é um dos órgãos auxiliares instaurados em 2014 pela DPE/AM pelo Art. 5º da citada resolução e definido posteriormente pelo Art. 30º da seguinte forma:

A Escola Superior da Defensoria Pública tem por finalidade promover o aperfeiçoamento profissional e cultural dos membros da Instituição, de seus auxiliares, servidores e estagiários, bem como a melhor execução de seus serviços e racionalização de seus recursos materiais. (SUPERIOR, Conselho, 2013, p.15)

No contexto da definição acima citada, a ESUDPAM - Escola Superior da Defensoria do Estado do Amazonas, cabendo-lhe, dentre outros objetivos, promover a atualização profissional e os aperfeiçoamentos técnicos dos membros, servidores e estagiários da Instituição e a difusão do conhecimento jurídico. Portanto, compete à Escola realizar cursos, conferências, seminários e outras atividades científicas relativas às áreas de atuação e às atribuições da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, além de técnicas administrativas, de gestão, relacionamento interpessoal e liderança.

O treinamento normalmente é interno, ou seja, membros e servidores que possuem experiência profissional ou capacitação técnica relacionada ao conteúdo escolhido pela Escola, podem ministrar aula para outros membros e servidores da DPE/AM.

A respeito do processo de divulgação e informação externa, insta lembrar o advento da Lei Complementar nº 132, de 2009, que efetuou a inclusão da educação em direitos humanos como atribuição da Defensoria Pública (BRASIL, 2009a).

As Escolas desenvolvem, portanto, uma dupla missão: interna e externa. A interna é o foco no aprimoramento constante de todos que fazem a instituição e a externa é levando os “saberes defensoriais” à comunidade, no que se destaca a função institucional da “educação em direitos”. (ROCHA, 2013b, p. 230)

Organizado pela Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Amazonas-ESUDPAM, o curso “Defensor Popular” contou com a participação de líderes comunitários, presidentes de associações e conselheiros tutelares, elencando experiências por parte da Escola junto à educação em direitos da comunidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada neste estudo compreendeu um trabalho de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, este último é um tipo de pesquisa preferencialmente utilizado quando o pesquisador possui reduzido controle sobre os acontecimentos e quando também fatos da realidade são levados em consideração (YIN, 2001), como o atendimento no setor público. A pesquisa em questão se enquadra nesses critérios, justificando o uso do método.

Deste modo, os seguintes procedimentos de coleta de dados foram utilizados, a fim de tentar identificar possíveis ligações do conteúdo teórico com as experiências vividas pelo órgão público:

- Pesquisa bibliográfica: foi realizada uma vasta revisão da literatura, que direta e indiretamente, trata dos assuntos pertinentes ao presente estudo, como gestão de pessoas, gestão por competências, administração pública, resultados e teorias da administração. Para tanto, foram utilizados livros sobre o tema, artigos, publicações de órgãos especializados sobre o assunto, dissertações, teses, além de documentos oficiais publicados no diário oficial da DPE/AM.

- Pesquisa documental: foi realizada uma consulta extensa aos dados divulgados pelo Diário Oficial da Defensoria Pública do Estado do Amazonas sobre suas políticas e resoluções internas, cursos ofertados, vagas disponibilizadas e às metas divulgadas trimestralmente. Foram extraídos dados constantes em documentos internos da instituição pública e de seu conselho superior, importantes para o objeto deste estudo.

- Pesquisa telematizada: foram obtidas informações na Internet sobre a DPE/AM, e sobre o material teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Os dados coletados por meio de pesquisa bibliográfica e telematizada serviram para o desenvolvimento do arcabouço teórico que subsidiou a elaboração da pesquisa.

Todas as informações coletadas de documentos públicos e da internet passaram por uma análise de conteúdo para certificar seu alinhamento com o propósito do trabalho, seu referencial teórico e a sua autenticidade.

Quanto à abordagem, este estudo pode ser considerado qualitativo. Quanto aos fins, considera-se a pesquisa exploratória, pois teve por objetivo investigar os impactos dos cursos de capacitação promovidos pela ESUDPAM e de que modo isso afeta os servidores da Defensoria Pública do Estado do Amazonas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As Escolas de Governo foram criadas com o objetivo de capacitar os servidores. A nova configuração da função estatal demandou melhorias na prestação de serviços, gerando

pressão para uma maior qualificação dos servidores públicos. Nos espaços governamentais, uma escola de governo está vinculada ao aparato estatal direta ou indiretamente, tendo suas atividades financiadas e/ou mantidas por recursos públicos. Conforme o disposto na página 8 deste artigo, por Abrucio (2007), a profissionalização do serviço público é um eixo principal para a modernização administrativa brasileira. A qualidade do trabalho realizado pelos servidores públicos irá satisfazer as necessidades dos cidadãos e da organização social em que estão inseridos.

No âmbito da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, tem-se a Escola Superior da Defensoria Pública do Estado do Amazonas- ESUDPAM, instaurada em 2014, oferecendo até 2018, cursos de Formação à Carreira de Defensor e Formação de Servidores e Estagiários Ingressantes. Segundo Santos e Vicentini (2012), em razão da falta de qualificação técnica e científica do servidor e uma diminuta compreensão de uma real necessidade de treinamento, o princípio da eficiência, em todas as esferas da Administração, acaba não sendo cumprido. O servidor possui somente os pré-requisitos básicos para assumir o cargo, tendo um conhecimento obsoleto, trazendo danos para a organização, logo, nota-se a importância dos cursos de formação oferecidos.

Ministrado nos anos de 2015 e 2018, o Curso de Defensor Popular foi destinado ao público externo, seu formato foi presencial na capital amazonense e na modalidade EAD para os municípios do interior do estado. Ressalta-se que no ano de 2019, a implantação da Meritocracia se fez necessária, criando e estabelecendo metas e desenvolvimento profissional.

Conforme descrito no portal oficial da instituição, na Resolução nº 001/2019, os servidores e defensores que participarem como palestrante ou participante em pelo menos 1 (um) curso, formação, palestra oferecida ou referenciada pela ESUDPAM no trimestre, terão bonificação salarial, sua remuneração será calculada pela composição do desempenho do seu órgão de lotação e pela Avaliação de Desempenho Individual, sendo essa composta pela nota do avaliador (o responsável pelo setor) e a nota de auto avaliação. Na tabela 1 encontra-se um comparativo entre os resultados dos indicadores (número mínimo de vagas ofertadas por mês em cursos de capacitação e número mínimo de cursos de capacitação ofertados pela própria Escola) por trimestre em 2019.

**Tabela 1:** Resultado dos indicadores por trimestre em 2019.

INDICADORES	QUANTIDADES				
	META	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE

QUANT. DE CURSOS	6	2	8	9	8
VAGAS OFERTADAS	420	120	460	510	450

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados disponibilizados no site da DPE/AM, 2021.

Segundo os dados apresentados, apesar da meta não ter sido cumprida no 1º trimestre principalmente por se tratar dos primeiros meses de adaptação ao novo modelo tanto pelos servidores e pelos setores da DPE/AM, a medida tem se mostrado efetiva apresentando aumentos de 300% na quantidade de cursos e 283,3% das vagas oferecidas do primeiro para o segundo trimestre do ano, subsequentemente os dois últimos trimestres também apresentaram resultados satisfatórios representando números acima da meta e possibilitando a participação de todo o quadro de funcionários da DPE/AM com a distribuição total de 1540 vagas para cursos durante o ano de 2019, tais dados apresentam demasiada importância dado o fato de que no ano de 2018 a Escola não realizava cursos de capacitação para membros e servidores, na tabela abaixo encontra-se um comparativo entre os cursos realizados nos anos de 2018 e 2019.

**Tabela 2:** Relatório de atividades realizadas pela ESUDPAM nos anos de 2018 e 2019.

TIPO DE CURSO	EM 2018	EM 2019
	QUANTIDADE	QUANTIDADE
CAPACITAÇÃO PARA MEMBROS E SERVIDORES	0	27
FORMAÇÃO À CARREIRA PARA DEFENSORES	0	5
FORMAÇÃO DE SERVIDORES INGRESSANTES	3	1
FORMAÇÃO PARA ESTAGIÁRIOS	3	4

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados disponibilizados no portal oficial da DPE/AM, 2021.

A remuneração variável faz parte de uma poderosa estratégia de motivação das pessoas. Segundo Satt e Cristello (2009, p. 30), estudos revelam que a motivação dos colaboradores é um fator que caminha junto com a produtividade, já que trabalhadores motivados e satisfeitos estarão mais predispostos para o trabalho.

Com servidores mais motivados, comprometidos, conscientes de seu dever e mais bem preparados para desenvolver suas funções, é possível chegar mais próximo daquele que, muitas vezes, parece inalcançável no serviço público: o princípio da eficiência, previsto na

CF/88. Com serviços mais eficientes, a finalidade normativa da atividade pública se concretiza, que é a satisfação do usuário.(Pereira, 2006).

No entanto, a instituição deve atentar-se ao real motivo da procura pelos cursos oferecidos, a procura não deve ser apenas pela bonificação salarial , assim, faz-se importante que seja feito o levantamento das reais necessidades práticas de capacitação do setor, possibilitando que os cursos ofertados se encaixem às exigências dos ambientes organizacionais e às expectativas dos servidores.

Com o advento da Pandemia do novo coronavírus que assolou o mundo no começo do ano de 2020, a ESUDPAM, com o intuito de manter suas atividades, recorreu a plataformas virtuais, em um modelo de ensino remoto.

É preciso destacar que no mês de março de 2020, o comando da ESUDPAM foi trocado por uma nova diretoria. Por intermédio da nova diretora adjunta e do coordenador, a escola passou a promover mais cursos de capacitação, se comparado com a quantidade de cursos oferecidos em 2019 e sobretudo predominando temas da área jurídica. Na tabela 3 encontra-se um comparativo entre os resultados dos indicadores :número de vagas ofertadas por ano em cursos de capacitação e número de cursos de capacitação ofertados pela Escola.

**Tabela 3:** Relatório de atividades realizadas pela ESUDPAM nos anos de 2019 a julho de 2021.

INDICADOR	EM 2019	EM 2020	EM 2021
	QUANTIDADE	QUANT. DE CURSOS E LIVES OFERTADOS	QUANTIDADE DE CURSOS E LIVES OFERTADOS
QUANT. DE CURSOS	27	42	32
VAGAS OFERTADAS	1540	4200	3200

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados disponibilizados no portal oficial da DPE/AM, 2021.

Conforme os dados disponibilizados no portal oficial da DPE/AM , em 2020, foram oferecidos 15 cursos online, além de 27 lives no instagram abertas ao público externo e foi o ano no qual houve maior número de cursos promovidos e uma maior participação dos membros, servidores e estagiários, uma vez que o ensino remoto apresenta inúmeras vantagens como a dispensa de deslocamento, é uma solução para condições climáticas adversas e ausência por motivos médicos. Além disso, para quem tem alguma limitação de mobilidade, estudar à distância pode ser uma solução extremamente válida, visto que, a instituição não disponibiliza acesso adequado de locomoção em suas dependências, sobretudo para o acesso ao auditório onde eram ministrados os cursos.

Outro fator que influenciou o aumento de participação nos cursos de capacitação no ano de 2020, é o fato de que o ensino remoto facilitou a participação de defensores, servidores e estagiários que atuam nas unidades da Defensoria do interior do estado como por exemplo, o Polo do Alto Solimões: com sede em Tabatinga, atende os municípios de Amaturá, Atalaia do Norte, Benjamin Constant, Santo Antônio do Içá, São Paulo de Olivença e Tonantins.

Outra vantagem do ensino remoto, foi o aumento do número de vagas oferecidas, conforme editais de divulgação publicados no portal oficial da defensoria, em cursos presenciais o limite de vagas ofertadas era de até 65 participantes, em virtude da limitação física do auditório. Atualmente, a escola oferece para cada curso ministrado na plataforma Google Meet, 100 vagas.

Contudo, nem todos os participantes dos cursos têm acesso a computadores de qualidade e internet estável, assim como, nem todos estão acostumados a sistemas de reunião online, logo, sugere-se, assim que possível, a utilização do Ensino Híbrido, que combina a educação tradicional presencial e o uso da tecnologia para conquistar a personalização do ensino.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo deste estudo consistiu em analisar o impacto da capacitação profissional do servidor público da DPE-AM e de que modo isso afeta suas vidas profissionais. Através do exposto neste artigo, nota-se a crescente disponibilidade e procura por cursos que englobam tanto as áreas jurídicas, administrativas quanto a conscientização sobre inclusão social, inteligência emocional, entre diversos outros temas que contribuam para o melhor atendimento aos assistidos.

Nota-se que a capacitação é importante pois possibilita que se desenvolva o pensamento crítico acerca do papel da instituição, da mesma forma que permite dimensionar se as atividades exercidas atendem a finalidade social a que se propõe. O servidor público necessita adquirir novos hábitos e competências para produzir os resultados exigidos pela sociedade moderna. As mudanças sempre existiram na história da humanidade, o que difere os dias atuais é a intensidade de variáveis como velocidade, volume e impacto, gerando a urgência de capacitação permanente em todas as organizações (CHIAVENATO, 2010). Logo, capacitar é mais do que investir, pois se busca melhorias nos processo de trabalho, tanto individual quanto institucional.

Ressalta-se também que a capacitação fará o servidor adquirir a capacidade de

identificar problemas na gestão, o aperfeiçoamento em sua formação técnica, o maior preparo para participar do processo de tomada de decisão, desenvolvimento das capacidades de colaboração, criação e crítica, maior preparo para identificar problemas no ambiente de trabalho, e habilidade em resolver problemas práticos no trabalho a partir de conhecimentos teóricos adquiridos.

Sabe-se que há um abono salarial para quem ministra ou participa dos cursos de capacitação ofertados pela ESUDPAM e tal fato poderia ser tomado como motivação no ambiente de trabalho. Servidores motivados e satisfeitos em seu ambiente de trabalho poderão usar de seus conhecimentos, técnicas e habilidades em prol da Instituição e da melhoria do atendimento ao público em geral.

Nota-se também a necessidade de um treinamento contínuo, para que esses funcionários possam estar sempre fornecendo um serviço cada vez melhor, bem como, acompanhar as mudanças da organização e dos cidadãos. As organizações públicas devem ter como foco o cidadão, revendo sempre a prestação dos serviços públicos realizados no local.

Assim, considera-se que o objetivo desse artigo foi alcançado. Pela bibliografia consultada ao longo da pesquisa, ressalta-se que todo e qualquer trabalhador capacitado irá utilizá-la no ambiente de trabalho, de forma inter-relacionada. Deste modo, cabe às escolas de governo proporcionar um ambiente propício à criação e aquisição de conhecimento e a execução da capacitação.

## 6 REFERENCIAL TEÓRICO

AMAZONAS. **Lei Orgânica Complementar n. 01/90**, de 30 de março de 1990. Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Manaus, AM, março 1990.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais, Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 132, de 7 de outubro de 2009**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994, que organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e da Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950, e dá outras providências. Brasília-DF,

2009a. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp132.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp132.htm)> . Acesso em: 13 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm) . Acesso em 06 jun. 2021

CABRAL, Bruno Araújo. **Qualidade no Atendimento.** Niterói, 2006. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?q=qualidade+no+atendimento&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=4aYtVef7MMnpsAXJoYGIBA&sqi=2&ve](https://scholar.google.com.br/scholar?q=qualidade+no+atendimento&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=4aYtVef7MMnpsAXJoYGIBA&sqi=2&ve) Acesso em 03 jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações,** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, Laura de Fátima Ferreira da. **Atendimento ao cliente com ênfase na gestão pública.** 2010. 17 f. TCC (Pós-graduação) - Curso de Atendimento Ao Cliente Com ênfase na Gestão Pública, Faculdade Albert Einstein, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/31581> . Acesso em: 22 jun. 2021.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DO AMAZONAS. **Defensoria Pública do Estado do Amazonas. 2021.** Disponível em: <https://defensoriaam.com/>. Acesso em: 22 jun. 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1 edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública . Disponível em: <http://www.enap.gov.br/>. Acesso em: 12 de julho de 2021.

FADEL, Marianella A.V., REGIS FILHO, Gilsée Ivan. **Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n.1, p. 7-22, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a02v43n1.pdf> . Acesso em: 06 jun. 2021.

FERNANDES, B. R. **Gestão Estratégica de Pessoas. Foco em Competências.** 1ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier. 2013.

FERREIRA JÚNIOR, A. M. O Papel das Escola de Governo e da Metodologia Problematicadora na Concretização do Direito Fundamental à Boa Administração Pública. Florianópolis: CONPEDI, 2014

FLEURY, Maria Tereza Leme (org). **As pessoas na organização,** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial, 2001, p. 183- 196.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Maria Emília. **Serviço de atendimento ao cidadão**: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. 2002. p. 8 - 11. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043628.pdf> . Acesso em: 06 jun. 2021.

LUCAS, Vera L.; SILVEIRA JÚNIOR, Olney. **A qualidade do atendimento no setor público**. 2012. Disponível em: <http://www.amog.org.br/amogarquivos/TCCPOSTURMA-2012/Vera-Lucia-Lucas.pdf> . Acesso em: 07 jun. 2021.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. Governança em ação. Brasília: Publix Editora, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública no Brasil: políticas de revalorização das carreiras típicas de Estado como fator de atração de novos talentos para o serviço público federal. Revista Observatoria de la Economía de Latinoamerica, Universidad de Málaga, v. 12, n. 1, p. 1-29, 2004.

PEREIRA, C. A. G. Usuários de serviços públicos: usuários, consumidores e os aspectos econômicos dos serviços públicos. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, A. de L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, Amélia. Defensoria Pública: fundamentos, organização e funcionamento. São Paulo: Atlas, 2013.

ROMAN, Artur Roberto. Atendimento ao cidadão: Competências essenciais do servidor público. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), 2014a. 14 p. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1686/M%C3%B3dulo\\_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1686/M%C3%B3dulo_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 22 Julho 2021.

RUA, Maria das Graças, **Administração pública gerencial e ambiente de Inovação**: o que há de novo na Administração Pública Federal Brasileira”, in PETRUCCI, Vera; Schwarz, Letícia (orgs), **Administração Pública Gerencial: a Reforma de 1995**. Brasília: Editora da UnB; ENAP, 2000.

SANTOS, Rebeca Mayer dos; VICENTIN, Reinaldo. Qualificação profissional técnico científica dos servidores públicos: por um atendimento de excelência. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3369, 21 set. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22624>>. Acesso em 03 de julho 2021.

SATT, G.P.M; CRISTELLO, E.M. Motivação versus Produtividade: o impacto do fator motivação na produtividade das organizações. Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação. v. IV, n. 4, 29-46, 2009.

SILVA, Raiane rodrigues da. A importância do setor recursos humanos no contexto da estratégia da organização. Monografia (especialista em gestão de recursos humanos) – centro universitário barriga verde – Unibave, Orleans 2013.

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas, 2005.

SUPERIOR, Conselho DPE-AM. Resolução Nº 001 de 07 de março de 2013. Regimento Interno da Defensoria Pública do Estado do Amazonas, Manaus, AM, p.15, março de 2013.

VILAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K.. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOUAIN, D.M; BITTENCOURT, M.A. **Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público**: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM. Revista ADM.MADE. v. 14, nº 2, p.75-94. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/%2083/81> . Acesso: 21 de mai. 2021.