

A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MUNICÍPIOS DO SUL DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Priscila de Castro SILVA¹

Ernani de Souza GUIMARÃES JÚNIOR²

Sheldon William SILVA³

Reginaldo da Silva SOUZA⁴

Alessandra Aparecida de PAULA SOUZA⁵

Sergio Ricardo MAGALHÃES⁶

¹Bacharel em Administração com linha de formação em Comércio Exterior pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. cepi@unis.edu.br

²Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA-MG. ernani@unis.edu.br

³Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo – FPL-MG. sheldonwilliamsilva@gmail.com

⁴Mestre em Administração pela Faculdade Pedro Leopoldo – FPL-MG. reginaldo_vga@hotmail.com

⁵Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG. alessandrasouza@unis.edu.br

⁶Doutor em Engenharia Biomédica pelo IP&D - SJC. sergio.magalhaes@unincor.edu.br

Recebido em: 06/10/2016 - Aprovado em: 19/04/2017 - Disponibilizado em: 01/07/2017

RESUMO

O presente trabalho aborda a Gestão de Pessoas na Administração Pública de Municípios da região Sul do Estado de Minas Gerais. Propõe-se a buscar correlações entre a forma de organização e gerenciamento do governo municipal, especificamente no que se refere à administração de seu pessoal. A pesquisa é de natureza exploratória, com utilização de questionários mistos como instrumento de coletas de dados, e utilização do software SPSS 21 para realização das análises descritivas e multivariadas. Para análise qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Utilizou-se de amostragem por conveniência em virtude da pouca adesão dos municípios envolvidos. Os resultados demonstraram que o número populacional das cidades entrevistadas varia entre 5mil à 140mil habitantes, mas todas adotam regime estatutário na relação com os funcionários. Comprovaram também que a existência de um setor específico de Recursos Humanos aumenta gradativamente de acordo com o número da população, pois, em cidades com até 5mil habitantes não há um âmbito exclusivo para estes fins, enquanto para cidades com número superior a 50mil a inexistência zera, rejeitando a hipótese levantada inicialmente de que não houvesse esse departamento dentro das prefeituras.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Setor Público. Administração de pessoal. Recursos Humanos. Prefeitura

ABSTRACT

This paper addresses the Personnel Management in the Public Administration of Municipalities of the southern region of Minas Gerais. It is proposed to seek correlations between the form of organization and management of the municipal government, specifically with regard to the administration of its personnel. The research is exploratory, using mixed surveys as a tool for data collection, and use of SPSS 21 software to carry out the descriptive and multivariate analyzes. For qualitative analysis was used the technique of content analysis. It used sampling for convenience because of the poor adhesion of the municipalities involved. The results hawed that the population number of cities surveyed ranges from 5 thousand to 140 thousand in habitants, but all adopt statutory regime in relation to the employees. Confirmed also that the existence of a specific sector of Human Resources gradually increases according to the number of population, because in cities with up to 5 thousand in habitants there is a unique framework for these purposes while for cities with a number greater than 50 thousand that no reset, rejecting the hypothesis initially raised that there was this department within the municipalities.

Keywords: People management. Public sector. Personnel Administration. Human Resources. Town hall.

1. INTRODUÇÃO

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Isso exige um aumento da flexibilidade, da prontidão e da capacidade de adaptação dessas organizações, implicando o uso de novas tecnologias, especialmente a tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, 2010). Nesse sentido, a presente pesquisa busca identificar o contexto da gestão de pessoas em municípios da região Sul do Estado de Minas Gerais, tomando como referência as regiões de planejamento do Governo do Estado.

Considerando o processo evolutivo do Estado brasileiro, é notável que o país passou por grandes reformas a partir dos anos 1980. O Estado brasileiro, mesmo em processo contínuo de reforma, ainda mantém algumas características históricas arraigadas em muitas práticas institucionalistas adotadas ao longo dos séculos passados. Considerando que a mudança da estruturação do Estado é uma tendência mundial e que esse processo ainda não se consolidou no Brasil, presume-se que a maior dificuldade é encontrada na esfera municipal, onde as práticas históricas de deturpação do poder público

(patrimonialismo, nepotismo, clientelismo, entre outras) são ainda mais fortes.

O propósito deste estudo é identificar se há traços da administração pública gerencial na gestão de pessoas em municípios da região do Sul de Minas Gerais, bem como caracterizar quais práticas e instrumentos são utilizados para administração de pessoal. Parte-se de três hipóteses consideráveis: 1) as práticas de gestão de pessoas na administração pública municipal estão voltadas para o controle de pessoal, denominada como Departamento de Pessoal; 2) as prefeituras com mais de 100 mil habitantes, possuem práticas de gestão de pessoas mais bem elaboradas; 3) as prefeituras não possuem setor específico de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas.

Com vistas a atingir tais objetivos, o artigo inicia-se com um levantamento bibliográfico dos conceitos de administração pública, analisando-a também sob uma perspectiva gerencial com foco na gestão de pessoas no setor público. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, cujos resultados serão discutidos na seção posterior. As considerações finais são apresentadas na quinta seção desse artigo, antecedendo as referências bibliográficas utilizadas, devidamente mencionadas na seção seis.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É através do comprometimento dos colaboradores que os setores atingem o êxito no trabalho proposto. O setor de Recursos Humanos lida diretamente com funcionários, a fim de suprir os problemas e possibilitar maior comprometimento e interação dos mesmos junto à empresa. Quando se refere às organizações privadas há vários meios de incentivos que podem ser explorados. Já a gestão pública possui um sistema mais congelado, ficando o gestor responsável pela fiscalização e punição daqueles que não cumprirem as ordens impostas inicialmente.

Os cidadãos não têm interesse sobre qual modelo de gestão é adotado por parte daqueles que lhe prestarão algum serviço ao representar seu município. Sabe-se ainda que o exercício público não possui renome positivo no país, há documentários e levantamentos de descasos por parte dos funcionários municipais, levando assim um questionamento ao modo de gerir essas pessoas (LONGO & VERGUEIRO, 2003; de PÁUDA RIBEIRO & OLIVEIRA, 2013; FONSECA & FROTA, 2016).

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Desde o Vargasismo, passando pelo período da ditadura até chegar ao período da redemocratização observam-se mudanças significativas na forma de atuação do Estado brasileiro, dentro de seu processo de desenvolvimento. Nos anos 1980, a crise do

Estado começa a se expor de maneira mais reveladora. O modelo de desenvolvimento estabelecido na industrialização substitutiva de importações dos anos 1930 começa a se esgotar. Nesse cenário de profundas mudanças, não tardou para que se voltasse o debate e as manifestações populares a favor da redemocratização do Estado e de seu aparelho burocrático, o que, de maneira inevitável, levou ao término do regime militar. A partir de então o Estado precisou ser reinventado (LAGO, 2015, PEREIRA, 2015).

De acordo com Bresser Pereira (2008), o feito reformador gerencial busca tornar a administração mais flexível e os administradores mais motivados (tal modelo considera também uma reforma estrutural do Estado). O modelo estrutural de gerência pública inclui um aspecto organizacional ou estrutural e um aspecto gerencial ou de responsabilização. De um lado está o problema de como estruturar ou organizar os serviços do Estado, relacionado ao núcleo estratégico; de outro, está a questão de como administrar todo o sistema relacionado ao processo, gerência e estrutura.

Ainda segundo o autor, o perfil dos novos funcionários públicos está limitado às pessoas já graduadas, treinadas e bem pagas, e, por consequência, lhe serão exigidos elevados padrões de competência. Estes devem possuir autonomia e ser responsabilizados respectivamente por isso, além de lidar com ideias e decisões ao invés de produtos e serviços.

Sendo assim, observa-se a intenção da reforma gerencial em tornar os funcionários públicos mais autônomos e responsáveis (BRESSER PEREIRA, 2008).

Foi então, em meados de 1995 que o Brasil chegou a primeira grande reforma administrativa de seu recente período democrático. A reforma do Estado pregava uma Reforma da Administração Pública por meio da criação de um modelo pós-burocrático que, a partir dos alicerces da matriz de profissionalização weberiana, procurou transformar os procedimentos da gerência pública em aspectos como educação, saúde, saneamento, habitação para a administração local ou governos estaduais.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Em uma análise superficial, pode-se notar que tais mudanças não foram totalmente implementadas no país no decorrer dos anos. Levanta-se a hipótese de que a mudança de um partido para outro pode ter tido influência para tal, devido a pensamentos e objetivos diferentes do partido anterior. É relevante examinar também se a pessoa, ou conjunto delas, responsável por gerir, tem influência direta sobre a maneira que a gestão é realizada.

A reforma da administração pública será executada em três dimensões: (1) uma dimensão institucional-legal, através da qual se modificam as leis e se criam ou modificam instituições; (2) uma dimensão

cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais; e (3) uma dimensão gestão (BRESSER PEREIRA, 2008).

Tem-se que, a administração tanto na esfera pública quanto na privada, advém do conjunto de interesses do povo. O modelo da administração pública gerencial já se difundiu por todo o mundo, desde as últimas décadas do século XX. No Brasil, a adoção deste novo modelo foi influenciada de modo principal pelos britânicos e norte-americanos, tomou proporção significativa logo no início do século seguinte e deixa rastros até os dias atuais.

A maneira com que os indivíduos – funcionários – são recepcionados nas esferas pública e privada também difere. Nesta primeira, apresentam-se a serviço do Estado, submetidos às leis impostas pelo mesmo. Já a segunda, depara-se a pessoas exercendo o trabalho proposto a fim de satisfazer interesses pessoais, sejam eles financeiros, políticos ou qualquer outro.

Com isso destaca-se a importância do gestor público ao ter conhecimento das leis mesmo não tendo autonomia de legislar, pois exige-se consenso entre as responsabilidades do cargo em que se ocupa e as normas superiores.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Quando se fala sobre o tema ‘gestão de pessoas’ é preciso ter consciência de que

não é uma realidade que sempre existiu, pois, os funcionários nem sempre foram o principal ativo de uma organização. Taylor (1970) defendia a ideia de planejar melhor e aplicar métodos durante o trabalho e, por consequência, tornar os operários cada vez mais experientes e ágeis em suas atividades. Com isso observa-se que os trabalhadores eram tratados como máquinas e suas motivações não eram relevantes para os gestores. Mais recentemente, encontram-se citações opostas, pensamentos contraditórios como Bergue (2014). O autor compreende que a gestão não pode ser reduzida ao modelo mecanicista, de inspiração taylorista, baseado na divisão do trabalho e na especialização de conhecimento e tarefas, no exercício da autoridade assentada na hierarquia (BERGUE, 2014).

A fim de obter melhores resultados, deu-se início a valorização das relações humanas. Foi comprovado, através de experiências, como a realizada em Hawthorne por Elton Mayo, o quanto importante é a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho, pois, uma pessoa motivada tem influência em contagiar pessoas ao seu redor. As relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2007, p. 19). A gestão de pessoas eficiente é capaz de influenciar em todo o clima

organizacional é notável que as organizações que possuem um bom clima organizacional são merecedoras do reconhecimento de seus colaboradores e com isso obtêm um retorno de maior qualidade, pois são consequências do comprometimento do funcionário para com ela.

Existem diferentes opiniões sobre as funções e formas de administrar pessoal que necessitariam existir no setor público, porém, por se tratar de um campo de total influência do Estado, é impossível propor algo visto a influência que o cargo tem sobre o restante da organização. Assim como citado por Lima (2007), a pessoa que está por trás da alta administração é que influenciará diretamente no resultado final, se lento ou acelerado terá progressos ou retrocessos. Entretanto, não é atribuição apenas de uma área em específica tal gestão, mas dos agentes públicos em geral.

Estudos, projetos e planos de metas - este último refere-se a um projeto nacional do governo de Juscelino Kubistchek -, foram focos nas épocas de 1945 e 1950, estendidos até 1980, onde iniciou a multiplicação de órgãos de administração pública. Com isto o departamento de Recursos Humanos tornou-se essencial, e o ser humano o principal ativo de uma organização. Com o reconhecimento, vêm-se as obrigações. Os profissionais da área têm a necessidade de efetuar uma gestão de maneira eficaz, exercendo competência através da motivação que lhes foi remetida (CAMÕES et al, 2010).

As esferas públicas e privadas são distintas, consequência das sociedades capitalistas edemocráticas. Max Weber (2004) descreve que predecessor ao capitalismo, a gestão no setor público era tratada como assuntos privados do governo. Porém, mesmo com as diferenças apresentadas, pode-se que afirmar que ambas apresentam possibilidade de diálogo, denominada “gestão organizacional”. É preciso avaliar constantemente se está sendo seguido e qual a maneira com que é feito, cabe ao gestor exigir o cumprimento das ordens e fiscalizar a prestação de serviço dos subordinados.

3. MATERIAIS E MÉTODO

A presente pesquisa apresenta caráter descritivo, uma vez que possui como objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos nos municípios do Sul de Minas Gerais, buscando identificar o contexto da gestão de pessoas na administração pública. A pesquisa descritiva, segundo Rúdio (1992, p. 56) “está interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Foram utilizados dados primários advindos de questionário eletrônico misto, contendo questões padronizadas feitas igualmente aos participantes. O instrumento de coleta foi disponibilizado aos responsáveis pelas secretarias de administração ou departamentos de pessoal das prefeituras

participantes. Os questionários foram encaminhados a todos os municípios que compõem a região Sul do Estado de Minas Gerais, num total de 155, porém apenas 27 retornaram, uma taxa de 17,4%, conforme tabela 1:

Tabela 1: Característica dos Municípios Pesquisados

Porte do município (p/ habitantes)	Quantidade
Até 5.000	6
De 5.001 a 15.000	10
De 15.001 a 50.000	7
De 50.001 a 100.000	3
Acima de 100.001	1

A definição da amostra se dá por conveniência, uma vez que prescindia da adesão dos municípios ao estudo. A análise dos dados quantitativos foi feita por meio de estatística descritiva e multivariada, com o auxílio do software SPSS 21. Os dados qualitativos foram analisados utilizando-se da análise de conteúdo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Essa seção pretende analisar e discutir os resultados obtidos, organizados em sete subseções: o grau de importância da estatística para o gestor, as ferramentas estatísticas utilizadas nas empresas, o grau de influência da estatística na tomada de decisão, o uso e a possibilidade de investimento futuro em estatística nas empresas, a participação de especialistas em estatística nas empresas, a estatística como solução de problemas e por

fim as áreas que empregam a estatística nas empresas.

A população das cidades que se dispuseram a responder varia de 3.000 a 140.000 habitantes. Com isso pôde-se ter conhecimento de diferentes tipos de gestão, considerando pequenas e médias cidades. Certificou-se que em relação ao regime trabalhista adotado, todas as prefeituras são optantes do regime Estatuário, ou seja, os direitos e deveres regidos pelo estatuto próprio da administração municipal (GOMES, 2015).

Em relação aos 27 municípios pesquisados, percebe-se que mais da metade dos respondentes possuem um setor específico de RH. Esse fator influencia diretamente nos resultados e práticas de gestão de pessoas, como será demonstrado adiante, ainda nessa seção, aspectos como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de carreira, dentre outros. Conforme destacado na Figura 1, 22% dos respondentes não possuem sequer um setor de recursos humanos ou departamento de pessoal.

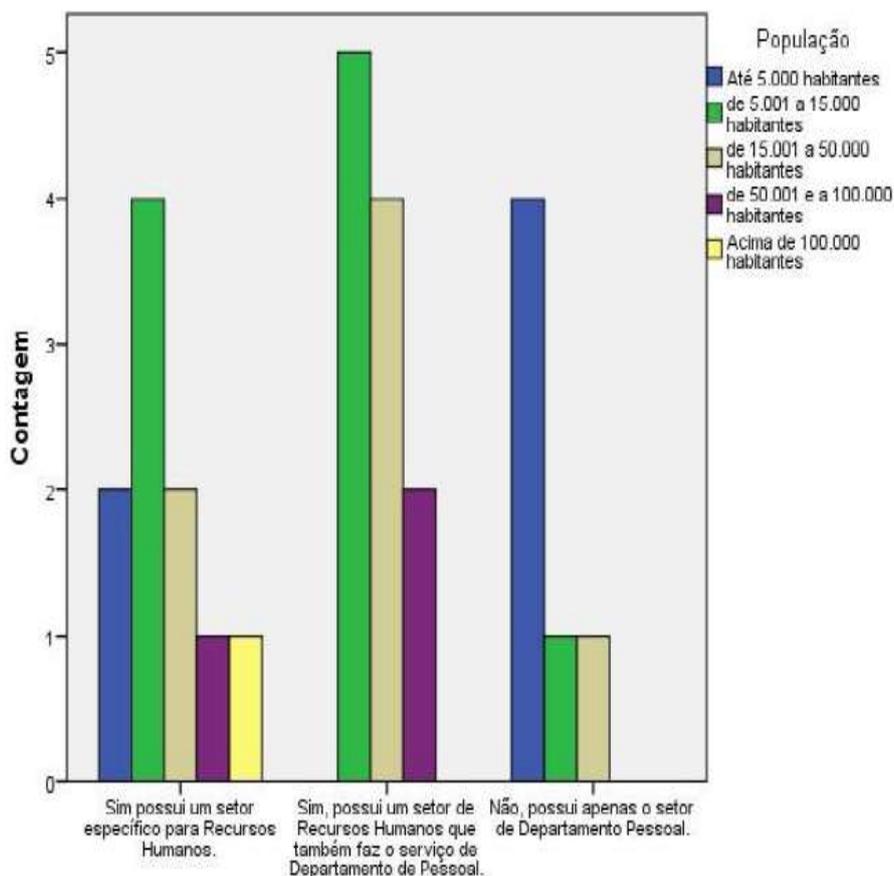


Figura 1: Setores de Recursos Humanos e Departamento de Pessoal nas Prefeituras.

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento de funcionários públicos, percebe-se que 75% das prefeituras possui plano de treinamento para todos os

colaboradores, sendo que menos de 8% não. O percentual de gasto destinado a treinamentos indica que não há uma previsão específica para esse fim. Alguns indicam que não há nada

específico, mas a maioria das prefeituras dizem não ter nenhum tipo de previsão.

No quesito de Remuneração, observa-se que em 64% dos municípios pesquisados, os funcionários não recebem remuneração variável pelos serviços prestados. Considerando esse contingente, menos de 4% das Prefeituras tem essa diferenciação. Em relação à questão temporal, tem-se como resposta o inverso: somente 3,6% municípios não possuem diferenciação salarial por tempo de trabalho. Os demais, recebem, seja por anuênio, triênio ou quinquênio.

Chama a atenção o indicador que aponta a frequência da avaliação de desempenho dos colaboradores. Há uma tendência de que, quanto maior o município, mais efetivo é o uso dessa ferramenta. Tem um destaque por demonstrar que funcionários de municípios com menor número populacional não opinam e assim não possuem condições de melhoria dentro do local de trabalho. A estagnação pode ser um causador da má execução dos

serviços públicos (LEME, 2011). Vale ressaltar que há uma avaliação, mas é feita somente no final do ano em questão ou do período probatório, obtendo-se números iguais, sendo 28,6% para ambos os casos. Com isso verifica-se um obstáculo ao adotar, e modo completo, a administração pública gerencial na gestão atual.

Confrontando o número populacional com o plano de carreira oferecido pelo município, observa-se que cidades com até 5 mil habitantes não possuem plano de carreira. O número diminui quando se questiona para cidades com até 15 mil moradores, e ainda mais para municípios com até 50 mil habitantes. Com isto, verifica-se que os menores municípios não são beneficiados com Plano de Carreira. Neste mesmo sentido, observa-se que 46% do total questionado têm diferenciação salarial por qualificação em todos os setores e em 31% para alguns, com isso, conclui-se que a minoria não adota.

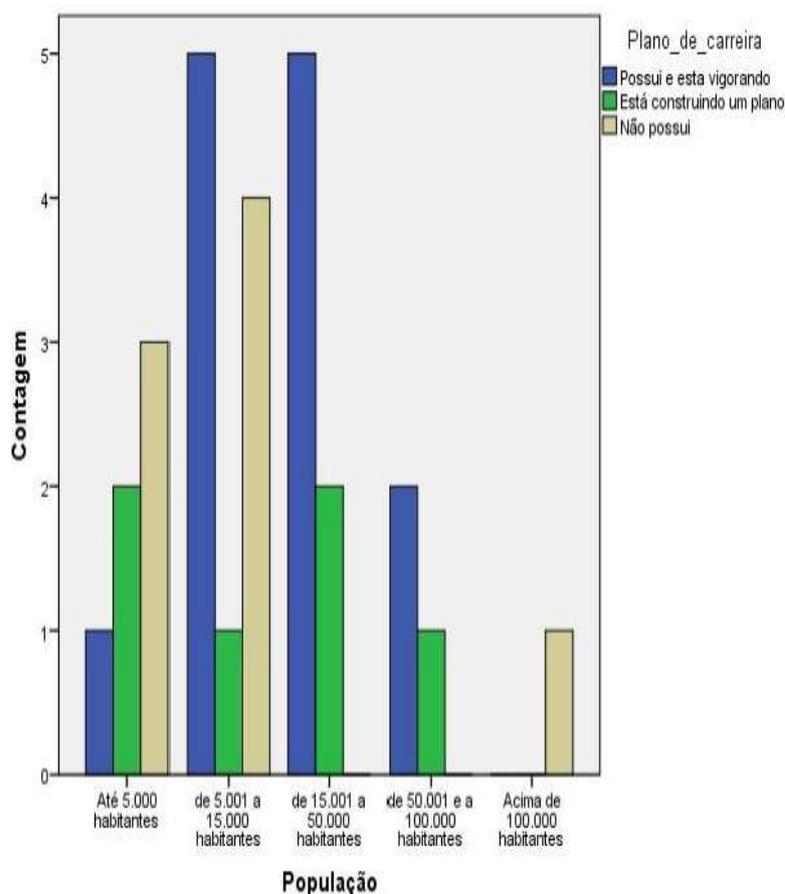


Figura 2: Plano de carreira nos municípios.

Contradizendo os itens que foram apresentados, quando se fala dos benefícios oferecidos vê-se que a tendência é oposta dos demais. Para cestas básicas varia de acordo como tamanho da prefeitura, sendo que, as que possuem menor número de população são as que obtêm maior porcentagem em oferecer este acréscimo e, conseqüentemente, de acordo com que o número populacional cresce, não é oferecido. O mesmo acontece para o auxílio alimentação e vale transporte, onde a porcentagem para não oferecer atinge 61% e 76% dos entrevistados, respectivamente. Verifica-se ao mesmo tempo que, em seu total, mais da metade, 65%, não oferecem plano de saúde complementar, ou seja, os funcionários

são atendidos como os demais cidadãos pelo SUS.

Parte-se do pressuposto de que os menores municípios não defendem a importância da segurança do trabalho. Apesar de ter neste questionamento um percentual balanceado nas opções apresentadas, em geral mais da metade não conta com setor específico para serviços desses profissionais. Porém, os EPIs – Equipamento de Proteção Individual – são oferecidos para grande parte, 60,7% destes descreveram que é avaliado de acordo com a atividade desenvolvida.

Abordando o tópico de socialização, ressalta-se que todas as prefeituras realizam reconhecimento para os funcionários que se destacam, seja mensal ou anualmente. Já

para confraternizações e aniversários, nota-se que grande parte não realiza nenhum tipo de comemoração ou ação específica, ficando a cargo dos próprios funcionários festejos fora do expediente.

Quando questionados em relação a mecanismo de incentivo e sugestões por parte dos funcionários e avaliação de clima organizacional, o número é significativamente negativo, atingindo quase todos os entrevistados. No ponto de comunicação confirma-se que o mecanismo mais utilizado é o e-mail, seja particular ou profissional, atingindo uma margem quase completa da pesquisa. Vê-se também que todas as gestões adotam algum mecanismo de ouvidoria, podendo assim os colaboradores se expressarem de acordo com que desejam.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando nossa pergunta inicial, a hipótese de que as prefeituras não possuem setor exclusivo de RH foi rejeitada. Em resposta ao questionamento principal da pesquisa, ficou demonstrado que a maioria dos entrevistados, mais de 70%, possuem um setor específico de

Recursos humanos, sendo que destes, mais da metade é responsável também pelos serviços de Departamento de Pessoal. Verifica-se ainda que quanto maior o número populacional, mais chance tem de haver este departamento. Utilizou-se de confrontos entre

as respostas, aproveitando como principais pilares o número de população e quesito de haver ou não setor de RH nos municípios, comparando assim a influência de ambos para com os demais.

Todas as prefeituras adotam regime estatutário para com seus colaboradores, isto é, administração é regida pelo estatuto em questão. Logo se vê a limitação do gestor em tentar impor alguma estratégia. Os treinamentos de integração, na metade da extensão, são realizados somente para alguns cargos, acredita-se que este fator depende da função e cargo do responsável.

Confrontando o fator populacional, pôde-se verificar que o quesito de treinamento é de maior importância para menores cidades/gestões, onde este caiu gradativamente de acordo com o aumento de habitantes. Já para medicina e segurança do trabalho a pesquisa traz o oposto, quanto maior o número populacional, maior a chance de ter estes profissionais efetivos na gestão, tem-se um conhecimento de que por exigência legal esta resposta pode ter obtido tal resultado, pois a partir de certo número de funcionários, é obrigatório ter um responsável pela segurança. Neste mesmo sentido, verifica-se que para maiores gestões, dá-se maior importância para aplicação de pesquisas de clima organizacional.

Em geral, conclui-se que há diferentes prioridades entre cidades menores e médias, onde a primeira vê seu funcionário de forma mais direta, preocupando-se com seu

bem-estar pessoal e contínuo desenvolvimento profissional. E a segunda está focada mais em resultados de bom convívio organizacional.

Como limitações da pesquisa, cabe ressaltar a dificuldade de retorno com o setor público brasileiro. Inicialmente foram encaminhados e-mails aos contatos descritos nos sites de cada prefeitura, paralelamente foi solicitado o apoio das “Associações dos Municípios” que se dispuseram a ajudar. Por fim, visto o baixo retorno dos questionários, optou-se por ligações telefônicas. Nesta etapa foram contatados os responsáveis pela Gestão, obteve-se retorno de figuras como Gerente de Recursos Humanos ou chefes de gabinete, e para cidades menores, o próprio Prefeito. Considerando o percentual de municípios respondentes (17,4%), não se pode generalizar esse contexto para as Prefeituras que compõem a região do Sul de Minas.

Este estudo abre espaço para futuras pesquisas que abordem outras localidades geográficas, a possibilidade de uma análise discreta comparada entre localidades geográficas, setores públicos e privados, funcionários e prefeituras, dentre outras.

6. REFERÊNCIAS

- BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRESSER PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, v. 42, n. 2, p. 391-410, mar./abr. 2008.
- CAMÕES, M. R. D. S. O., PANTOJA, M. J. O., & BERGUE, S. T. O. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, 2010.
- DE PÁDUA RIBEIRO, M., & OLIVEIRA, E. R. Comunicação e Marketing no setor público: uma prática que permite o fortalecimento da cidadania e a modernização da gestão pública. Gestão Pública: Práticas e Desafios, 4(1), 2013.
- FONSECA, D. L., & FROTA, C. D. A importância da TQM (Total Quality Management) na maximização dos processos operacionais dos arquivos da Secretaria Municipal de Educação: um estudo de caso na Prefeitura de Manaus. Páginas a&b, 40-57, 2016.
- GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, A. C. N. (2015). O Emprego Público de Regime Privado: uma análise da importação do modelo privatístico de trabalho subordinado pela Administração Pública não empresarial no Direito Brasileiro-uma proposta de Laboralização da Função Pública Brasileira.
- LAGO, M. C. Trabalhadores do Brasil, mis queridos descamisados: uma (re) invenção sobre os trabalhadores no Vargasismo e no Peronismo. Cadernos PROLAM/USP, 14(26), 26-41, 2015.
- LEME, Rogério et al. Gestão por Competências no Setor Público. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. A Excelência em Gestão Pública: A Trajetória e a Estratégia do GESPÚBLICA. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- LONGO, R. M. J; VERGUEIRO, W. Gestão da Qualidade em Serviços de Informação no setor Público: características e dificuldades para sua implementação. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, 1(1), 2003.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço público*, 47(1), 07-40, 2015.

RUDIO, F. V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Org. Maria Julia Pantoja et alli. Brasília, ENAP, 2010.

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. Rio de Janeiro: Atlas, 1970.

WEBER, M. *Ciência e política: duas vocações*. Editora Cultrix, 2004.