



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL
DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

EDNAILZA DA ANUNCIÇÃO DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO NA
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CANDEIAS-BA**

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2019

EDNAILZA DA ANUNCIAÇÃO DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO NA
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CANDEIAS-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

SÃO FRANCISCO DO CONDE

2019

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da Unilab
Catalogação de Publicação na Fonte

O46g

Oliveira, Ednailza da Anunciação.

A gestão de recursos humanos no serviço público : estudo na Secretaria de Administração Municipal de Candeias-BA / Ednailza da Anunciação Oliveira. - 2019.
33 f. : il. color.

Monografia (graduação) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2019.

Orientadora: Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso.

1. Serviço público - Administração de pessoal. I. Prefeitura Municipal de Candeias. Secretaria de Administração Municipal de Candeias - Administração de pessoal.
II. Título.

BA/UF/BSCM

CDD 658.3

EDNAILZA DA ANUNCIAÇÃO DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO NA
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE CANDEIAS-BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB.

Data de aprovação: 22/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a M.^a Vanessa Ingrid da Costa Cardoso (Orientadora)

Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. M.e Carlos Alberto Pereira Leite Filho

Universidade Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

RESUMO

A Administração Pública tem por significado a totalidade dos serviços, onde a gestão de pessoas atua, na qualificação do capital intelectual, para que a organização alcance de maneira mais excelente seus objetivos, para tal faz uso da avaliação de desempenho, visando extrair dos servidores competências e habilidades específicas para área em que atua. O presente trabalho tem por objetivo descrever sobre a gestão de pessoas no serviço público, comparado a teoria e a prática, para que dessa maneira seja possível entender quais os problemas encontrados na Secretaria de Administração Municipal do Município de Candeias-Ba. Ao decorrer da pesquisa descobriu-se que não existe um plano de carreira e salário, o que acaba por comprometer o desempenho dos servidores. A metodologia usada como auxiliadora para responder a pergunta foi a pesquisa exploratória, como delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao Estudo de Caso, entrevista semi-estruturada e análise da estrutura administrativa. O cenário competitivo atual no qual as organizações encontram-se inseridas faz com que as mesmas para sobreviver, mobilizem todas as suas áreas no processo de definição e alinhamento estratégico, cada uma contribuindo com seu conhecimento e especialidade.

Palavras-chave: Prefeitura Municipal de Candeias, Secretaria de Administração Municipal de Candeias - Administração de pessoal. Serviço público - Administração de pessoal.

ABSTRACT

The Public Administration has the meaning of the totality of services, where the management of people acts in the qualification of intellectual capital, so that the organization reaches its goals in a more excellent way, for this makes use of performance evaluation, aiming to extract from the servers competencies and specific skills for the area in which it operates. This paper aims to describe the management of people in the public service, compared theory and practice, so that it is possible to understand the problems encountered in the Municipal Administration Department of the Municipality of Candeias-Ba. In the course of the research it was discovered that there is no full career and salary, which end up compromising the performance of the servers. The methodology used as an aid to answer the question was the exploratory research, as a design for analysis and data collection in parallel to the Case Study, semi-structured interview and analysis of the administrative structure. The current competitive scenario in which the organizations are inserted causes them to survive, mobilize all their areas in the process of definition and strategic alignment, each contributing their knowledge and expertise.

Keywords: City Hall of Candeias, Secretariat of Municipal Administration of Candeias - Personnel administration. Public service - Personnel administration.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Sexo dos servidores	22
Gráfico 2	Faixa etária dos servidores	23
Gráfico 3	Escolaridade dos colaboradores	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: TEORIA E PRÁTICA	11
2.1	A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.1.1	A avaliação de desempenho como ferramenta para a eficiência	16
2.2	BREVE HISTÓRICO DE CANDEIAS	17
2.1.2	Secretaria de Administração Municipal de Candeias - BA	18
3	METODOLOGIA	19
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS	21
4.1.1	Perfil dos servidores públicos da Secretaria de Administração Pública de Candeias - BA	22
4.1.2	Entrevista com o gestor da Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias - BA	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública é a responsável por prestar à população atendimento e serviços de qualidade, visando sempre a construção de uma sociedade justa aos cidadãos do país, atuando com responsabilidade fiscal e articulação de políticas inclusivas. Logo, o Serviço público necessita ser fadado por estrutura administrativa e ser composto com servidores capacitados e em concordância com objetivos das organizações, o que exige competência, habilidades e conhecimentos (CHIAVENATO, 1999).

Com grandes mudanças principalmente através da implantação da gestão pública gerencial e societal na administração pública brasileira, a implantação e implementação de experiências da iniciativa privada no setor público, transforma o setor de recursos humanos e gestão de pessoas como um dos mais influenciados por características do setor privado. Nos dias atuais os governos federal e estaduais já adequando-se a algumas normas e Leis e também seguem-se padrões das organizações privadas (CHIAVENATO, 1999).

Na atualidade é preciso que os gestores se adaptem a realidade a qual a organização está vinculada, buscando assim a potencialização máxima dos serviços que esta oferta.

De acordo com Chiavenato (1999), a administração de Recursos Humanos necessita se adaptar às necessidades humanas, de maneira integralizada, independentes de partirem de clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores ou dirigentes. Haja vista que, as instituições, tanto públicas quanto privadas, constituem uma grande rede de relacionamentos, o que possibilita o funcionamento e o crescimento da sociedade. Portanto, sem as organizações e os indivíduos, não existiria a Gestão de Pessoas.

A presente pesquisa é um estudo de caso junto a Secretária de Administração localizada em um Município do interior da Bahia, onde foi realizada uma análise sobre o gerenciamento administrativo da instituição, especialmente no que tange a avaliação de desempenho dos servidores públicos atuante na secretaria.

Dessa forma, como objetivo geral definiu-se: Investigar o funcionamento da gestão de recursos humanos no serviço público. Já os objetivos específicos consistem em: Descrever os procedimentos da gestão de recursos humanos no

serviço público; Analisar como é feito o acompanhamento do desempenho dos funcionários; Traçar o perfil dos servidores entrevistados.

Tendo em vista os aspectos observados e analisados, a escolha desse tema enquanto objeto de estudo surge na tentativa de compreender como é feito o gerenciamento administrativo junto da Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias-Ba. Uma vez que o maior desafio da Gestão de Pessoas é motivar os servidores públicos, para que o mesmo busque ter o perfil adequado exigido pela instituição ao qual o mesmo é colaborador, desconstruindo dessa maneira a idéia de que no serviço público a estabilidade é ponto mais importante para sua carreira.

Mediante a este relato, gerou-se a inquietação norteadora para a pesquisa: Quais as ferramentas usadas para analisar o desempenho dos servidores públicos?

A metodologia usada para responder a pergunta foi à pesquisa exploratória, com delineamento para análise e coleta de dados em paralelo ao estudo de caso, pesquisa documental, entrevista semi estruturada e análise da estrutura administrativa.

2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: TEORIA E PRÁTICA

O presente capítulo tem por meta descrever o papel da Gestão de Serviço, assim como a diferença desta para os Recursos Humanos e especialmente como ocorre à avaliação de desempenho nas organizações públicas.

As organizações, no geral podem ser comparadas a um indivíduo, pois este precisa se adaptar ao meio em que vive, ambiente externo (sociedade) e ambiente interno (família). Preservando seus princípios e seguindo regras, buscando sempre o seu crescimento, com conduta ética e moral.

Administração Pública nada mais é senão o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que tem por meta satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, dentre outras áreas. Logo, a Administração Pública torna-se essencial, por tratar da gestão dos chamados interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos. Tendo como objetivo a maximização do potencial dos serviços ofertados, salientando que a governabilidade traz as condições necessárias ao exercício do poder, pois esta ainda que de forma subliminar, expressa a possibilidade de realização de políticas públicas.

Para que haja uma gestão eficiente dentro da Administração pública faz-se necessário que exista governança, por esta se tratar da disposição institucional pela qual a autoridade é exercida, visando a propiciar as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução dos arranjos que o governo adota, ou seja, o aumento da governança implica diretamente em sua capacidade administrativa de gerenciar tanto com efetividade como com eficiência, voltando-se a ação dos serviços do Estado para o atendimento ao cidadão, já que a eficácia pode ser descrito como fazer as coisas de maneira certa.

Em resumo, pode-se afirmar que a partir da administração pública é que as ações do governo são postas em prática, tendo a satisfação das necessidades dos usuários sempre em primeiro lugar.

É importante tratar a Administração como prática Social para que todos possam se envolver e optar por ações consideradas conjuntamente, visando sempre às melhores técnicas e métodos que possam auxiliar no como se portar frente aos conflitos e situações cotidianas das organizações públicas, ou seja como tratar os

clientes que buscam os serviços públicos, colaborando dessa maneira para a ação gerencial, principalmente na leitura tanto dos ambientes externos quanto internos.

Pode-se dizer que a ARH trata-se de uma abordagem mais humana em relação ao modelo tradicional de Administração de Pessoal, onde os funcionários são vistos e tratados como seres humanos, como o capital humano da organização, que é composto por indivíduos com comportamentos, necessidades e opiniões diferentes.

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa (FISCHER, 2002).

O termo gestão de pessoas abrange tudo que envolve o comportamento humano em uma organização. No âmbito da gestão de pessoas, tem-se como meta de atuação as áreas de Recrutamento e Seleção, Comunicação Interna e Treinamento & Desenvolvimento.

A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. (GIL, 2007, p. 60).

O modelo de gestão de pessoas tem como objetivos moldar o comportamento das pessoas na organização visando com que a mesma não venha a ter perdas, usando como exemplo uma atendente em um caixa seja de um supermercado ou qualquer outro lugar, se esta pessoa não estiver dentro de um modelo de gestão apropriado ela pode agir errado em relação ao cliente. Pois, “O comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas” (FISCHER, 2002, p.12). Se o cliente ao sair dessa determinada loja e obteve um bom atendimento com certeza o mesmo voltará e com isso agregará valor a mesma.

A gestão de pessoas atua, na qualificação do capital intelectual, para que a organização alcance de maneira mais excelente seus objetivos, para tal, analisa as competências de cada colaborador e os direciona para a função que melhor se adequa ao mesmo.

A Administração Pública tem por significado a totalidade dos serviços, assim como das instituições atrelados ao Estado, ou ainda, trata-se do conjunto de funções voltados ao interesse público, não apenas comum, como também de coletividade, ou ainda em Organização Estatal (BOBBIO, 1986).

O Serviço público constitui a própria essência do estado. A expressão serviço público admite dois sentidos fundamentais, um subjetivo e outro objetivo. No primeiro, levam-se em conta os órgãos do Estado, responsáveis pela execução das atividades voltadas à coletividade. Nesse sentido, são servidores públicos, por exemplo, um órgão de fiscalização tributária e uma autarquia previdenciária.

Ao passo que a Gestão Pública é o cuidado com as pessoas, não como mero recursos da organização, buscando assim, que os colaboradores cresçam enquanto desempenham as suas funções laborais.

É preciso salientar que, o setor de Gestão de Pessoas possui ligação direta com cultura da organização, assim como ao tipo de gestão adotada por ela e, até mesmo, a variedade de tecnologias utilizadas.

A partir das transformações tanto no cenário econômico, quanto no ambiental e organizacional, as instituições viando o enfrentamento deste desafio, decidem pela ampliação de sua visão estratégica, mediante a prática da associação dos diversos parceiros da organização, onde cada um colabora com algum recurso e outros com o seu capital intelectual para realização do bom desempenho organizacional (CORDEIRO et al, 2017).

Não se pode mais pensar o servidor público como um mero funcionário contratado do Estado para exercer determinada função apenas, é necessário que este seja impulsionado a dar o seu melhor satisfatoriamente, para que os serviços públicos alcancem o máximo de sua eficácia e eficiência.

O profissionalismo no serviço público ganhou grandes proporções quando a partir da observação de que os profissionais que atuavam nos setores públicos eram demasiadamente incapazes de realizar as atividades laborais de maneira eficiente se tornou evidente, especialmente quando o governo se enfraqueceu, reduzindo consideravelmente sua capacidade de prerrogativas, afetando dessa forma os valores que estes sustentavam, gerando certa frustração com o levado aumento do desemprego, ao invés do crescimento.

Como forma de sanar a deixa, o governo decidiu criar planos de carreiras, baseados em algumas exigências, assim podem-se dizer, tais como: que o servidor

aprendesse o seu ofício (no caso, a arte da administração pública) cuidadosamente, tornassem-se proficientes na especialidade escolhida, estabelecesse um modelo pessoal de conduta e comportamento exemplares, que se evitassem ao máximo, situações de conflito, colocando a preocupação altruística pelo interesse público acima do próprio interesse pessoal, dentre outras. No entanto a realidade vista é de profissionais acomodados que, mediante a segurança proporcionada pelo concurso prestado, não buscam crescimento e não agem de forma a favorecer o cliente, trabalham meramente para cumprir suas rotinas e garantir os benefícios e salários de direitos aos cargos prestados.

2.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública brasileira trata-se de um campo em que também se observa como regra, a implementação de modelos estrangeiros, notoriamente quase sempre sem muita preocupação em fazer adaptações às particularidades locais, face a essa vertente a Reforma do Estado de 1995 se deu basicamente a partir do implemento de um modelo descrito como bem-sucedido em países desenvolvidos, com adaptações simplistas operacionais à realidade brasileira.

A reforma administrativa se efetivou como tema central no Brasil somente a partir de em 1995, posteriormente a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. No mesmo ano em que se evidenciou para a sociedade brasileira que essa reforma não era eficaz devido à divergência existente entre o ajuste fiscal do Estado brasileiro e o serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos. (BONEZI e PEDRAÇA, 2008).

Relata-se que a principal contribuição da reforma administrativa baseia-se na governança, e esta é compreendida como o aumento da capacidade de governo, mediante adoção dos princípios da administração gerencial, conforme descrito:

Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário de seus serviços; ênfase no controle de resultados através dos contratos de gestão; fortalecimento e autonomia da burocracia no core das atividades típicas de Estado, em seu papel político e técnico de participar, junto com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão de políticas públicas; separação entre as secretarias formuladoras de políticas e as unidades executoras dessas políticas, e contratualização da relação entre elas, baseada no desempenho de resultados; adoção cumulativa de três formas de controle sobre as unidades executoras de políticas públicas: controle social direto (através da transparência das informações, e da participação em

conselhos); controle hierárquico gerencial sobre resultados (através do contrato de gestão); controle pela competição administrada, via formação de quase-mercados (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 42).

A Nova Gestão Pública possui uma característica bem distinta dos modelos que anteriormente eram aplicados na administração do Estado. A necessidade de rediscutir o papel e as formas de funcionamento do Estado.

No processo de mudança para a nova fase do Estado a maior preocupação dos atores políticos era a correção dos erros cometidos pelos militares, o que acabou por deixar de lado à necessidade de se construir um modelo de Estado que enfrentasse os novos desafios históricos. Haja vista que, o regime autoritário foi o dissipador dos problemas históricos da administração pública brasileira, tais como: o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, assim como a politização inapropriada da burocracia entre os estados e municípios, sem deixar de mencionara a fragmentação excessiva das empresas públicas, gerando a perda de foco de atuação governamental. (ABRUCIO, 2007).

Marini (2003) relata que as principais iniciativas da Reforma foram fundamentadas para: a revisão do marco legal (reforma constitucional e da legislação corrente); a proposição de novos modelos organizacionais (agências reguladoras, executivas e organizações sociais); a adoção de instrumentos gerenciais (contratos de gestão, programas de qualidade na administração pública); e a valorização dos servidores integrantes das carreiras estratégicas (nova política de recursos humanos, revisão da política de remuneração e intensificação da capacitação de funcionários).

Para os servidores públicos a reforma veio para somar, já que envolveu mudanças desde a remuneração, até o plano de carreira, além da capacitação dos mesmos e avaliação de desempenho. Entretanto não se pode afirmar que essa reforma aconteceu de forma eficaz, pois ainda é possível vivenciar uma gama de falhas na mesma. O que leva a creditar que o modelo de gestão da Administração Pública Gerencial seja a melhor para a realidade atual do país.

É possível afirmar que os principais impactos da reforma administrativa são basicamente financeiros negativos, especialmente sobre as classes que eram relativamente privilegiadas com o estado antes da reforma, assim como nas classes

que não eram beneficiários do estado como ele era antes da reforma, que passaram a contribuir de maneira mais significativa e não contavam com este ônus.

Os pequenos e os grandes empresários acreditavam que com a reforma poderiam melhorar a situação financeira de suas organizações, o que não aconteceu devido a reforma fiscal, que acarretou uma gama de novos impostos.

Foi a partir da segunda metade do século XX que teve início a era do conhecimento e da informação compreendido como sendo um período de grandes crescimentos tecnológicos, sociais e econômicos, impondo assim, novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas, por se tratar de um processo de reestruturação produtiva apoiado na expansão ciências e tecnologias e também na globalização de mercados.

No setor privado, a competição decorrente dessas transformações traz como conseqüência a necessidade de que as empresas gerem inovações tecnológicas, na forma de produtos e processos novos ou melhorados, numa velocidade cada vez maior, como forma de garantir a sobrevivência nesse ambiente de turbulência.

No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público (Ferlie et alii, 1996; Pereira & Spink, 1998).

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão.

2.1.1 A avaliação de desempenho como ferramenta para a eficiência

Conforme Chiavenato (2009), a performance no cargo é contingencial, que varia entre um colaborador e outro, onde uma gama de fatores externos possuem influencia, tais como, o valor das recompensas, onde é possível dizer que estes certamente são os principais responsáveis pela aplicação dos esforços

necessário, por parte do colaborador, para obtenção do resultado, numa relação de custo/benefício. Salientando que, este esforço individual está diretamente relacionado com as competências e talentos de cada indivíduo assim como na percepção do papel ser desempenhado.

Quando se pensa na relação organização e colaborador, remete-se logo a contribuição mútua, onde ambas as partes possuem objetivos a alcançarem e fazem dessa relação moeda de troca para obterem êxitos.

De acordo com Silva (2010), analogamente o aumento da demanda por avaliações nas organizações tem a ver com o modo de funcionamento da sociedade nos dias atuais, analisada a partir da lógica do capitalismo. Periodicamente trabalhadores passam por avaliações, onde frequentemente são classificados entre “os que não servem”, “os que não se adaptam à equipe”, “os que têm problemas para se relacionar”, o que normalmente termina em rejeição, devido a reprovação em suas avaliações.

Os erros de avaliação ocorrem na maioria dos casos em virtude de julgamentos equivocados realizados pelo avaliador, o que pode ser observado quando o desempenho real do avaliado é divergente do que é retratado nas observações. Portanto, estes erros devem ser evitados para que não haja falta de motivação, de desempenho e de produtividade.

Falta de objetividade em alguns instrumentos: os métodos tradicionais, na maioria dos casos, deixam possibilidades para que os avaliadores sejam subjetivos e deixem que as preferências pessoais se sobreponham às reais avaliações dos servidores; As pessoas envolvidas na avaliação tendem a perceberem na como uma situação de recompensa ou de punição pelo desempenho passado; O “efeito Halo”: isso ocorre quando o avaliador dá nota alta em todos os aspectos do desempenho de um servidor. As pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso.

2.2 BREVE HISTÓRICO DE CANDEIAS

Localiza-se a uma latitude 12°40'04" sul e a uma longitude 38°33'02" oeste, estando a uma altitude de 97 metros. Sua população recenseada pelo IBGE em 2007 era de 78.655 habitantes. Possui uma área de 265,555 km².

A origem do município de Candeias data de meados do século XVI, tendo surgido das terras conhecidas como Matoim, sesmaria importante naquele período pois abrigava os Engenhos de Cabôto e freguesia, oriundos das terras dos Engenhos Pitanga e da Freguesia de Nossa Senhora de Encarnação do Passé. Essas localidades deixaram uma marca significativa de uma época na qual predominava o ciclo da Cana-de-Açúcar, etapa fundamental na formação da Bahia, principalmente do Recôncavo, determinante na estruturação ética e cultural da população local, como também de suas características sócio-econômicas. A origem do nome Candeias simboliza luz.

Com o sexto maior PIB do estado da Bahia, suas maiores atividades econômicas giram em torno de um consolidado parque industrial, um dos mais importantes portos do Brasil, o Porto de Aratu, além de fazer parte do Centro Industrial de Aratu, e estar próxima a segunda maior refinaria do país, a Refinaria Landulfo Alves - Mataripe (RLAM).

2.1.2 Secretaria de Administração Municipal de Candeias - BA

É a responsável pelo planejamento administrativo, envolvendo organização, sistemas e métodos, bem como o gerenciamento das informações municipais;

Gerencia a parte de recursos humanos como geração da folha de pagamento dos funcionários públicos, procedimentos internos de contratação e concursos públicos, gerencia também o ponto dos funcionários públicos e sua lotação nas diversas secretarias, férias, pedidos de exoneração e também pode ser responsável pela gestão da publicação do diário oficial do município, quando há. Muitas vezes a parte de compras (cotações de preços) e licitação ficam nessa secretaria.

3 METODOLOGIA

Silva e Menezes (2001) classificam a pesquisa segundo sua natureza (básica e aplicada), sua abordagem (qualitativa), seus objetivos (exploratória, descritiva e explicativa) e seus procedimentos técnicos. O presente trabalho baseia-se na abordagem do problema com pesquisa qualitativa e exploratória.

Inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória com dados coletados através dos usuários e servidores da Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias-Ba, para obtenção de conhecimentos sobre a atual gestão.

Para a elaboração da monografia, no que tange aos procedimentos técnicos foram adotadas as pesquisas bibliográficas e de campo. A primeira está fundamentada nos conhecimentos extraídos em livros, artigos, teses e outros, com o objetivo de respaldar a pesquisa, já a pesquisa de campo se deu através da aplicação de questionários/ entrevistas, já no que diz respeito à abordagem a metodologia usada é a qualitativa.

Quanto aos objetivos o mesmo apresenta características tanto exploratórias bem como descritivas, tendo como um dos objetivos propostos, a verificação se na prática a utilização das metodologias aplicadas poderão trazer benefícios para a Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias-Ba e para os usuários.

Para ajudar na identificação do problema e desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se a metodologia de análise e solução de problemas, conhecida como MASP.

O MASP é um método composto de passos pré-definidos para identificar o problema, buscar as características que prejudicam a solução, testar as hipóteses para encontrar qual é a causa fundamental, bloquear através de um plano de ação efetivo, verificar efetivamente o bloqueio das causas fundamentais, padronizar a operação e concluir o trabalho do MASP, assim conseguindo o melhor resultado através da qualidade, produtos, processos ou serviços buscando sempre a Melhoria Contínua (CAMPOS, 2004).

O MASP não trabalha de forma isolada, por isso foi usado em paralelo a esta, o ciclo de PDCA que tem por significado Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar), Action (atuar).

Priorizaram-se as entrevistas num primeiro contato interativo com os colaboradores da Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias-Ba utilizando um roteiro semi estruturado, envolvendo questões relativas à Organização e a gestão; deixando o entrevistado bem à vontade para expor as suas necessidades e problemas existentes.

A pesquisa bibliográfica foi a partir de análise de livros, revistas, periódicos e sites que abordam a respeito do tem estudado, sendo usado descritores como, servidor público, avaliação de desempenho, motivação, dentre outros.

Baseando-se em Triviños (1987), que diz que os estudos exploratórios permitem ao pesquisador maior interação em torno de determinado problema, pretendendo aumentar a sua experiência.

A luz dessas definições acima mencionadas pode classificar esse trabalho como um estudo qualitativo e quantitativo exploratório, perpassando a pesquisa de campo, pois, se procurou fazer uma análise a partir da exploração e levantamento de dados, envolvendo a interação teórica e prática, na construção de um modelo de gestão; a partir dos dados podem-se obter respostas ao foco norteador do problema configurando-se a pesquisa, numa pesquisa ação.

Foi realizada entrevista semi-estruturada, esta que é uma das modalidades mais utilizadas para a realização de uma pesquisa ação, levando sempre em consideração em sua elaboração os seguintes pré-requisitos: busca de dados no ambiente onde o fenômeno ocorre; o que o pesquisador define como instrumento principal para a realização da pesquisa. Minayo (1996) diz que a entrevista semi-estruturada, é o fenômeno que permite a maior aproximação aos fatos ocorridos na realidade comparados a teoria existente sobre o assunto analisado, a partir da combinação entre ambos.

As questões levantadas na entrevista tinham como objetivo compreender desde o grau de satisfação dos colaboradores, até a estrutura da instituição, assim como a existência ou não de um plano de carreira, questões salariais e interação entre os servidores públicos da secretaria objeto de estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Diversas são as pessoas que podem ser descritas como servidor público, do concursado ao prestador de serviço ao Estado, passando pelo ocupante de cargo de confiança, todos podem ser considerados indiferenciadamente funcionários públicos ou não, a depender do critério utilizado.

De acordo com Meirelles (2010), o cargo público, trata-se de um cargo ocupado por um servidor público, haja vista que o cargo de maneira geral, é simplificada, um amontoado de tarefas e atividades pré-definidas, no caso do cargo público, são determinadas de maneira jurídica e criadas por lei.

A contratação dos servidores públicos é realizada por aprovação nas vagas ofertadas via Concurso Público, e a divisão de departamentalização é feita pela livre nomeação/designação do Diretor geral. Não há Regimento Interno ainda aprovado e, portanto, estrutura organizacional ainda não foi definida.

Para adentrar na carreira pública existem algumas maneiras conforme descrito na Lei nº 8.112/ 1990: I - nomeação; II - promoção; III - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) V - readaptação; VI - reversão; VII - aproveitamento; VIII - reintegração; IX - recondução. No entanto a maneira considerada como legítima de se ingressar no serviço público é o concurso, usado como requisito na seleção de pessoas capazes de preencher os requisitos da vaga pleiteada. O concurso trata-se de uma modalidade de licitação e, por isso está sujeito às regras da Lei 8666/93 e suas alterações, que regem essa matéria (BONEZZI e PEDRAÇA, 2008).

Etapas da admissão: Necessidade, recrutamento, seleção e admissão, onde a necessidade se dá a partir da substituição de aposentados e o aumento do volume trabalho na área, ou cargo vago.

A fase de recrutamento se dá por meio de publicação de edital, que deve conter todas as especificações do cargo pretendido, como carga horária semanal, valor do salário, descrição resumida do cargo e suas atribuições, número de vagas, dentre outras. O edital do concurso deve ser publicado com, no mínimo, quarenta e cinco dias de antecedência da realização da avaliação, de acordo com o art. 21, parágrafo 2º, inciso II da Lei de Licitações (Lei 8666/93).

Enquanto que a seleção é composta pela prova de conhecimento escrita, tem ainda prova de títulos, em seguida a nomeação, tomada de posse e por entra em exercício, ou seja a admissão ocorre mediante a assinatura do contrato.

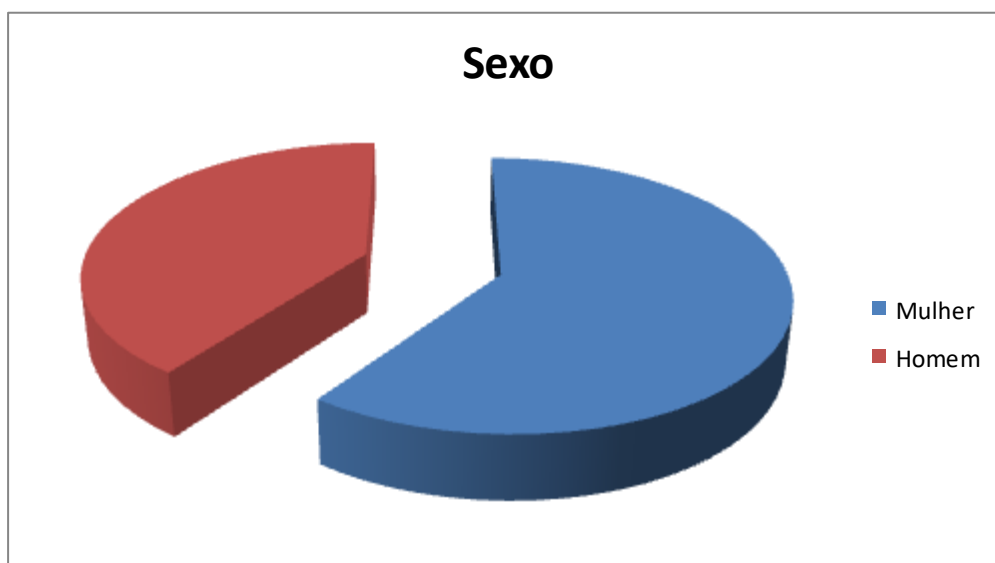
A secretaria de Administração tem por finalidade executar atividades da Administração Geral nas áreas de pessoal, material, patrimônio e serviços auxiliares, bem como divulgar atos e trabalhos de interesse específico ou geral. Além de prestar orientação da política de assistência aos servidores do Município, a Administração Geral orienta e controla atividades correspondentes, exercidas pelas diversas secretarias municipais, tendo em vista assegurar uniformidade no cumprimento de diretrizes e normas de caráter geral.

4.1.1 Perfil dos servidores públicos da Secretaria de Administração Pública de Candeias - BA

O setor em estudo, é composto por 8 departamentos distribuídos em: administração, contrato, licitação, recepção, copa, contas a pagar e convênio, onde atuam 39 colaboradores e um gestor os gerindo.

Os funcionários da secretaria é composto por 60% de mulheres e 40% de homens, a sua maioria formada por pessoas de raça negra.

Gráfico 1 - Sexo dos servidores

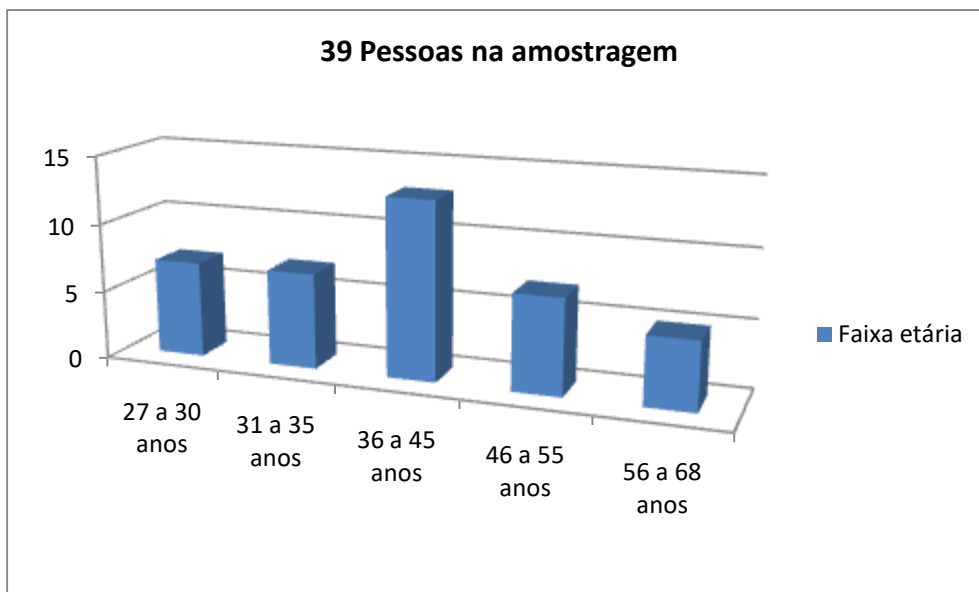


Fonte: Autoria própria.

É válido ressaltar que, o servidor público possui um papel decisivo na Gestão Pública, uma vez que tem por missão servir o interesse coletivo, demonstrando comportamento inquestionável, mantendo sigilo e ética.

É de responsabilidade do agente público, fazer com que os processos públicos sejam eficientes, no entanto para tal, este precisa buscar constantemente a melhoria dos processos.

Gráfico 2 - Faixa etária dos servidores



Fonte: Autoria própria.

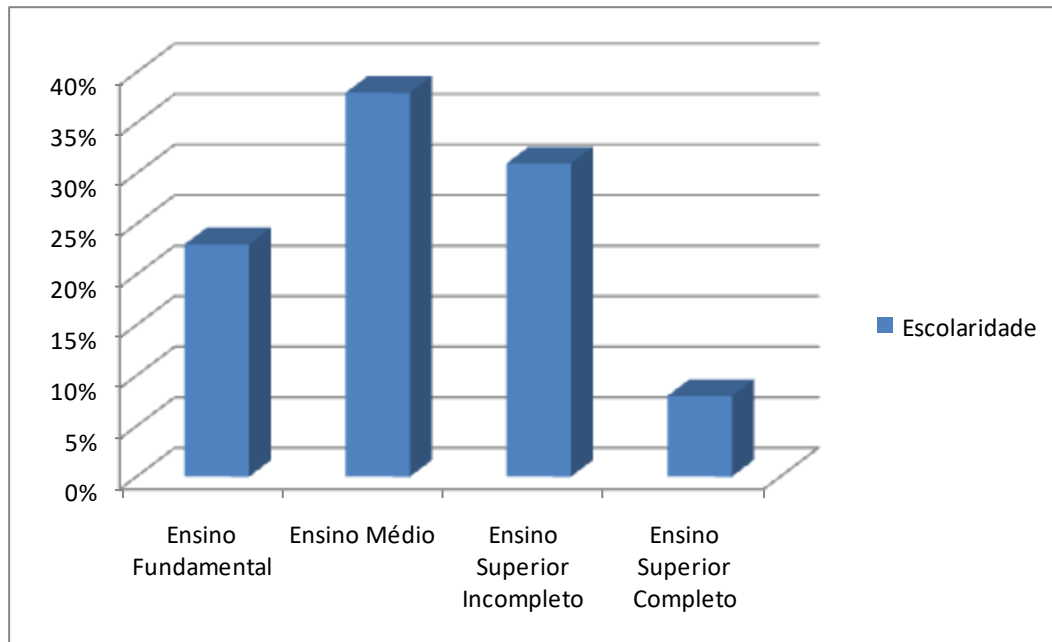
A faixa etária encontrada na Secretaria varia entre 27 a 68 anos, onde destes 7 possui a idade entre 27 a 30 anos, 7 possuem entre 31 a 35 anos, 13 estão na faixa de 36 a 46, outros entre 46 a 55 anos e os últimos 5 colaboradores estão com idade entre 56 a 68 anos.

Mediante os dados acima, pode-se dizer que as pessoas que trabalham em entidades públicas são normalmente aquelas que buscam uma estabilidade de vida, que tem certeza das suas escolhas, que já passaram da fase jovem, onde muitas são as dúvidas sobre o que desejam para o futuro. Uma vez que na atualidade a expectativa de vida do brasileiro tem aumentado, em 1980 era de em média 60,6 anos, atualmente 76 anos.

Muitos são os motivos que leva uma pessoa a prestar concurso para ingressar no serviço público, onde “o instituto da estabilidade destaca-se como um

dos principais elementos (senão o principal, especialmente no âmbito da Administração Pública Municipal) aspirados por aqueles com pretensão de ingresso no setor público” (DINIZ, et al, 2012, p. 02).

Gráfico 3 - Escolaridade dos colaboradores



Fonte: Autoria própria.

O grau de escolaridade mais alto encontrado entre os colaboradores que atuam na secretaria de Administração Pública de candeias, foi o nível superior completo, que abarca 31% dos servidores, 38% tem apenas o ensino médio completo, 8% possui ensino superior incompleto e 23% completou somente o ensino fundamental.

Durante a entrevista, se questionou aos servidores o que eles entendiam sobre avaliação de desempenho, muitos acreditam ser uma maneira de controlar o trabalho que eles realizam. Quando explicado sobre do que realmente se trata a avaliação de desempenho avaliam a ferramenta como positiva e necessária, já que a mesma pode direcionar as pessoas para tarefas que são compatíveis com seu perfil.

Dentre os entrevistados, somente 25% destes são concursados, o que acaba gerando uma incerteza a respeito do cargo ao qual ocupam, em paralela necessidade de criação de novos concursos.

A contratação dos servidores públicos é realizada por aprovação nas vagas ofertadas via Concurso Público, e a divisão de departamentalização é feita pela livre nomeação/designação do Diretor geral. Não há Regimento Interno ainda aprovado e, portanto, estrutura organizacional ainda não foi definida.

Ferrari (2003) menciona que, para que se tenha um servidor honesto e principalmente eficiente é necessário dar a este, condições favoráveis como: oportunidade de modernização, atualização e reciclagem, além de um salário compatível com sua função.

Dessa forma, compreende-se a importância da satisfação e da motivação dos servidores no que tange a criação do plano de cargos e salários, pois, é visto de maneira unânime por todos como um avanço na carreira e na satisfação de suas necessidades imediatas. Os salários encontrados dentre estes, variam entre R\$ 998,00 a R\$ 4.480,00.

É importante frisar que necessário se faz que a organização se adapte ao processo do planejamento, e se preocupe em realizar a avaliação das mudanças no ambiente que o trabalho está sendo desenvolvido.

A insatisfação acarreta diretamente na forma como o trabalhador executa suas funções, o que conseqüentemente alcança o cliente final. A motivação é algo pessoal e intransferível, e é a partir esta que a satisfação é gerada, no entanto existem fatores que geram a motivação nas pessoas e a falta destas acaba por frustrar os profissionais, diminuindo significativamente a sua eficiência no setor de trabalho.

O que se nota na atualidade é um estereotipo de perfeição e excelência, onde a organização ideal só contrata os trabalhadores felizes, com alta qualificação e que não cometem erros.

Segundo Carvalho (2006), existe uma gama de fatores internos e externos que agem desmotivando os servidores públicos, principalmente, os que atuam nas áreas que não contam com plano de carreira estabelecidos, como:

- 1) A falta de pessoal e de meios para atender a demanda que cresce a cada dia;
- 2) A convivência inevitável com servidores mais antigos que já se encontram desmotivados e acabam por passar metade de suas vidas reclamando do serviço;

3) A antiga e inequívoca percepção de que o serviço público é usado como uma consequência de regime eleitoreiro também tira a satisfação de qualquer atividade;

4) Falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes especialmente pela falta de estabelecimento de objetivos e metas para os administrados, além das exigências de resultados infundados, tendo por base os interesses momentâneos

5) A estabilidade que deveria ser motivacional, acaba se tornando um agravante, pois, baseados nesta, muitos servidores se acomodam, e acaba por atender o cidadão como se estivesse lhe fazendo um favor.

Os funcionários buscando sua auto realização pessoal, encontram a solução na capacitação fora da instituição, visando desta maneira uma possível ascensão em outro concurso externo ou até mesmo interno.

É possível dizer que um dos maiores se não o maior desafio enfrentados pelas organizações nos dias atuais é a administração de seus recursos humanos, haja vista que são através das pessoas que obtém e mantêm vantagens competitivas, o que torna fundamental saber como selecionar e desenvolver líderes, assim como atender melhor os clientes, reconhecer o bom desempenho e recompensar por tal fato, controlar os custos de mão de obra e em paralelo manter um tratamento justo aos empregados. (COSTA, 2008). É preciso um entendimento de que, um funcionário motivado terá satisfação na realização de suas funções, o que torna primordial a capacitação dos mesmos.

4.1.2 Entrevista com o gestor da Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias - BA

A entrevista semi estruturada foi realizada junto ao gestor responsável pela Secretária de Administração Municipal da cidade de Candeias-Ba, cujo responde por 39 servidores públicos. O gestor trata-se de uma pessoa do sexo masculino de 63 anos de idade, casado, residente da cidade de Candeias- BA.

A carreira no setor público caracteriza-se como uma forma de organização de cargos públicos, que ressalta o conjunto de cargos de mesma natureza, e conjunto de atribuições, que exigem idêntica preparação e formação,

estruturado de modo a prever graus ascendentes de responsabilidade e remuneração (MODESTO, 2016).

Quando questionado sobre a prefeitura possuir plano de cargos, salários e carreiras? O mesmo respondeu que:

Atualmente a Prefeitura Municipal de Candeias dispõe do Plano de Cargos, Carreira e Vencimentos que é utilizado como incentivo para que os servidores efetivos busquem ampliar o nível de escolaridade, a fim de obter promoção e progressões funcionais que conseqüentemente trazem melhorias no seu salário.

Salientando que o gestor não possui autonomia suficiente para realizar mudanças no que tange a questão salarial, pois este é fundamentado pelo art.37, X da Constituição Federal: X – a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices.

Haja vista que, conforme a teoria de Maslow leva a crença de que você pode ser tudo aquilo que almeja, que cada vez que alcança uma necessidade, novas necessidades surgirão e assim você nunca irá fechar o ciclo totalmente e sempre terá um algo novo que deseje realizar, desde que a necessidade anterior tenha sido satisfeita. (CHIAVENATO, 2009).

Quando se entra em uma organização independente de ser pública ou privada, haverá um tempo em que o cargo inicial já não mais será satisfatório, a tendência será se capacitar para galgar, um novo pilar dentro da pirâmide que será criada internamente pelo indivíduo (funcionário), seja por querer ganhar salário melhor, ou porque anseia a compra de um carro novo, por vontade de exercer o seu conhecimento, ou por vários outros motivos, o topo da pirâmide será sempre mudado. A satisfação pessoal é a busca constante dos colaboradores.

No mérito do tipo de administração usada na atual gestão, o secretário, respondeu que: a Administração Indireta pode possuir em sua legislação outras regras diferentes da Administração Direta e ainda precisamos considerar que determinadas funções devem possuir outro mecanismo de controle de frequência que não só o ponto eletrônico. O exemplo clássico é o caso dos Procuradores Jurídicos que prestam seus serviços junto a Justiça, representando o Município em audiências e Tribunais, e não somente no setor interno da Procuradoria.

Considerando que a Administração Pública possui regras específicas definidas através de legislação própria, poderia dizer que estamos na fase de reestruturação e modernização na aplicação dos conceitos que envolvem Gestão de Pessoas, onde atualmente os colaboradores internos possuem mais autonomia na participação de decisões e processos visando sempre o coletivo. Portanto estamos em um processo de mudança de cultura.

O gestor ainda respondeu que gosta de atuar com Gestão de Pessoas, mostra que o ser humano é dotado de personalidade própria e no setor de RH, entendendo e revisando esse conceito todos os dias para saber tratar cada demanda que se apresenta.

Na questão referente ao entendimento do gestor sobre a avaliação de desempenho a resposta foi: atualmente trata-se de uma questão de cultura organizacional, onde é preciso conscientizar os servidores públicos da importância de prestar contas à sociedade quanto ao atendimento aos princípios básicos previstos no artigo 37 da CF/88, bem como demonstrar que o serviço público pode e deve garantir a execução de serviços de qualidade, com o cumprimento do horário por parte de seus agentes.

“A retomada da avaliação de desempenho na administração pública teve como influência a visão gerencialista iniciada na Inglaterra no final da década de 1970, pela primeira ministra Margaret Thatcher”. (PAULA, 2005b, p. 15).

A avaliação de desempenho é realizada no anseio da realização de melhorias dentro dos setores, assim como o nível de insatisfação que os funcionários possuem, visando motivá-los quando possível, incentivando os mesmos ao crescimento pessoal, a partir de treinamentos e capacitação.

As maiores dificuldades que o secretário enfrenta na atualidade são: a educação corporativa, pois através do conhecimento e quebra de paradigmas os servidores começam a entender a importância da modernização e adoção de mecanismos mais eficientes e de controle, assim como a implantação de um sistema lógico e eficiente com internet em todas as unidades e distritos do Município para garantir o sucesso desse projeto.

Para finalizar a entrevista o Gestor revelou que a Gestão Pública Municipal vem desprendendo um esforço para modernizar e melhorar a qualidade do serviço público prestado, dentre os projetos vale a pena destacar a implantação do Escritório de Gestão Estratégica, cujo foco é mapear os serviços oferecidos pelas

Secretarias Municipais e através do diagnóstico realizado, intervir com ferramentas e mecanismos que otimizem a prestação desse serviço.

Relata-se que foi somente a partir de 1960, que as pessoas passaram a serem consideradas como sendo os recursos fundamentais para o êxito organizacional, salientando que os mesmos são os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações possuem para enfrentar e ultrapassar os desafios pela frente. Conforme afirmam Vilas Boas e Andrade (2009, p. 6):

Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

Segundo Chiavenato (2006), as organizações deixaram de utilizar a forma tradicional de lidar as pessoas, por terem notado que geram grande ressentimento e conflitos trabalhistas e ainda um gradativo afastamento e desmotivação das pessoas frente às suas tarefas na organização, conseqüentemente gerando problemas de qualidade e de produtividade. Portanto, fazer das pessoas potenciais administradores e não apenas meros executores de atividades, passou a ser a meta das organizações atuais.

Compreende-se mediante as análises das entrevistas, que tanto o gestor quanto os servidores, entendem a importância da avaliação de desempenho, assim como a necessidade de um plano de carreira, para que desta maneira, se tenha muito mais proveito dos serviços prestados, uma vez que, trabalhadores motivados têm melhores desempenhos.

O destino de uma Organização é traçado pelo conhecimento e pela sensibilidade de seu administrador. Para tal, o mesmo necessita fazer uso do conhecimento técnico, paralelo a possuir certas habilidades conceituais e humanas visando alcançar os objetivos propostos de maneira eficiente, eficaz e efetiva. (CRUZ et al, 2009). Ou seja, o sucesso de uma Organização ocorre mediante a dedicação de seus colaboradores persuadidos pelo seu gestor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de responsabilidade do agente público, fazer com que os processos públicos sejam eficientes, no entanto para tal, este precisa buscar constantemente a melhoria dos processos.

A avaliação de desempenho pode ser entendida como uma forma de entender o comportamento humano, suas perspectivas e frustrações e resultados no ambiente laboral.

Observa-se que os objetivos foram alcançados, uma vez que se apresentou como funciona o sistema de gestão de recursos humanos no serviço público. Além disso, quanto ao segundo objetivo, observou-se que não se faz uso de muitos procedimentos na gestão de recursos humanos, o que limita a melhoria do setor. Em relação ao terceiro objetivo específico, percebe-se que não é realizada a avaliação de desempenho e em paralelo não existe um plano de carreira e salários na instituição pesquisada. Ao traçar o perfil dos servidores, verificou-se que a maioria atua como terceirizados e almejam a estabilidade que é garantida mediante concurso público

O modelo de gestão de pessoas assume a responsabilidade de fazer com que o comportamento das pessoas na organização não comprometa com preservação e na agregação de valor das empresas. No atual cenário econômico as pessoas são dadas como sendo o centro da organização, portanto o que caracteriza uma gestão de pessoas em eficiente, é como esta faz para promover captação, desenvolvimento e retenção de talentos, o que permite recrutar profissionais de excelência, ajudá-los a atingir seu pleno potencial e mantê-los comprometidos e engajados com a empresa e seu trabalho.

Como sugestões de melhorias, seria a criação de um plano de carreira mais consistente, melhoria na política de motivação e incentivo, a realização de um concurso público. É necessário compreender o que os funcionários necessitam, quais são os seus anseios e objetivos dentro da organização, para que a partir destas informações, estas sejam transformadas em objetivos comuns entre funcionário e empregadores, especialmente no que diz respeito à realização.

Essa pesquisa exploratória não só questiona e analisa o comportamento Organizacional, como também objetiva indicar o molde gerencial como alternativa eficaz para a administração da Instituição pesquisada, bem como a rever suas ações

a fim de encontrarem soluções para os problemas encontrados, o que sugere que novas pesquisas sejam realizadas, uma vez que esta é limitada apenas a organização pesquisada.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 1, p.77-87, 2007.
- BONEZI, C. A. PEDRAÇA, L. L. O. **A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008.** Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Democracia, Estado social e reforma gerencial.** São Paulo: RAE, Vol. 50(1), 112-116, Jan/mar, 2010. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Papers/2010/Democracia_estado_social_reforma_gerencial.pdf. Acesso em: 27 de jan, 2019.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC controle da qualidade total: no estilo japonês.** 8.ed. Nova Lima: Indg. 2004.
- CARVALHO, A. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano.** São Paulo: Livro Pleno, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** Edição Compacta, 3 ed- São Paulo: Atlas 1999
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar o resultado.** 6 ed.rev. e atual. Barueri, SP: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. 3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- CRUZ, A. V. et al. **Terceiro Setor: um estudo de caso sobre o modelo de gestão da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) de São Sebastião do Paraíso-MG. 2009.** Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/novo/iv_congresso_de_iniciacao_cientifica/Trabalhos/Inicia%C3%A7%C3%A3o/Aparecido,%20Flavia%20e%20Andre.pdf. Acesso em: 15 de mar, 2019.
- DINIZ, T. G. S. et al. **Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. 2012.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/1201677.pdf>. Acesso em: 30 de mai, 2019.
- FERRARI, R. M. N. In: **A Profissionalização da Função Pública e as Exigências da Eficiência Administrativa.** Revista de Direito Administrativo e Constitucional. I PDA. Belo Horizonte. Editora Fórum. 2013.
- FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; REIS, Germano Glufke (et al). **As Pessoas na Organização.** São Paulo, Editora Gente, 13ª Ed. 2002

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo, Atlas, 2007.

MARINI, C. **Gestão Pública: o debate contemporâneo. Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães.** n. 7, 2003.

MODESTO. P. **O Sentido Constitucional de Carreira no Serviço Público**
Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/paulo-modesto/o-sentido-constitucional-de-carreira-no-servico-publico>. Acesso em: 02 de Fev, 2019.

OLIVEIRA. J. A. MEDEIROS. M. P. M. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011. 184p. : il.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

SILVA, M. L. R. **Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial da avaliação de desempenho. 2010.** 77 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VILAS BOAS. A. L. ANDRADE. R. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier. 2009.