

O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REGIÃO METROPOLITANA DO AGRESTE DO ESTADO DE ALAGOAS

THE ROLE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE METROPOLITAN REGION OF THE AGRESTE OF THE STATE OF ALAGOAS

*Joseano Lira Santos¹
Nathalia Carvalho Moreira²*

RESUMO

O objeto desse estudo é a Gestão de Pessoas na Administração Pública dos municípios da Região Metropolitana do Agreste de Alagoas. Busca-se relacionar a forma de organização e gerenciamento do governo municipal, particularmente no que tange à administração de seu pessoal. A pesquisa é de natureza exploratória, com utilização de questionários mistos como instrumento de coleta 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. A amostra foi por conveniência em virtude da relativa adesão dos municípios envolvidos. Os resultados demonstram que o número populacional das cidades entrevistadas varia entre 5 mil a 240 mil habitantes, e todas adotam regime estatutário na relação com os funcionários. Comprova-se também, que a existência de um setor de Recursos Humanos aumenta gradativamente de acordo com o número da população, pois, em cidades com até 20 mil habitantes não há um âmbito exclusivo para estes fins, enquanto para cidades com número superior a 50 mil a inexistência zera, rejeitando a hipótese levantada inicialmente de que não houvesse esse departamento dentro das prefeituras. Esta influência também foi evidenciada na mesma proporção quando comparadas os campos “número de habitantes das cidades” e “existência do setor de RH”, a partir daí pôde-se confirmar que há interferência de forma relevante para questões como avaliação de desempenho, plano de carreira, frequência de treinamentos e benefícios.

Palavras-chave: Gestão de pessoas - Setor Público - Recursos Humanos - Municípios.

ABSTRACT

The purpose of this study is the Management of People in the Public Administration of the municipalities of the Agreste Metropolitan Region of Alagoas. It seeks to relate the form of organization and management of the municipal government, particularly with regard to the administration of its personnel. The research is exploratory in nature, with the use of mixed

¹ Mestrando em Administração Pública, UFS, ARACAJU/SE. E-mail: joliralira@gmail.com

² Professora Orientadora do mestrado, UFS, ARACAJU/SE. E-mail: nathalia.arierom@gmail.com

questionnaires as a data collection tool, and the use of SPSS 21 software to perform descriptive and multivariate analyzes. For qualitative analysis, the content analysis technique was used. The sample was for convenience due to the relative adhesion of the municipalities involved. The results show that the population of the cities interviewed varies from 5 thousand to 240 thousand inhabitants, and all adopt a statutory regime in relation to the employees. It is also verified that the existence of a Human Resources sector increases gradually according to the number of the population, because in cities with up to 20 thousand inhabitants there is not an exclusive scope for these ends, while for cities with a number greater than 50 the absence of zero, rejecting the hypothesis initially raised that there was no such department within the prefectures. This influence was also evidenced in the same proportion when the fields "number of inhabitants of the cities" and "existence of the HR sector" were compared, from which it was possible to confirm that there is interference in a relevant way for questions such as performance evaluation, career, frequency of training and benefits.

Keywords: People management - Public Sector - Human Resources - Municipalities.

1 INTRODUÇÃO

Os usuários do serviço público têm aumentado o grau de reivindicação em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adaptação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para uma boa atuação de qualquer órgão ou entidade da administração pública. Isso ordena um aumento da flexibilidade, da presteza e da capacidade de adaptação dessas organizações, provocando o uso de novas tecnologias, especialmente o da tecnologia da informação, e da modernização da estrutura normativa, organizacional e de pessoal (SCHIKMANN, 2010).

Este artigo aborda a respeito da administração pública gerencial na Gestão de Pessoas em municípios da região metropolitana do agreste do Estado de Alagoas, bem como suas práticas e instrumentos na utilização da administração de pessoal.

De forma global, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender as demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Corroborando com esse trinômio, Houaiss (2018) define,

Eficiência é a qualidade de algo ou alguém que produz com o mínimo de erros, enquanto a eficácia capacidade de desenvolver tarefas ou objetivos de modo competente e a efetividade constitui uma particularidade daquilo que é capaz de atingir suas metas (estratégicas, imagem etc.), isto é, a capacidade de se atingir o objetivo definido (ANTONIO HOUAISS, 2018).

Para que estes valores sejam incorporados ao dia-a-dia da gestão pública são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Contudo, um número insignificante de administrações públicas municipais conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, “o servidor público municipal é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria na busca da adequação dos seus serviços a novas exigências da sociedade civil”. (Di Pietro 2010, p. 46).

Por outro lado, a sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública, atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação, às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania

e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos. (GIL, 2009, p. 63)

E a administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência seu norteador para buscar soluções práticas para as exigências e anseios da coletividade. Neste sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. (CFB, BRASIL, 1988).

Como exigência por um serviço público e de qualidade, os usuários do serviço público têm aumentado o grau de reivindicação em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adaptação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para uma boa atuação de qualquer órgão ou entidade da administração pública. (MEIRELLES, 2000, p. 78).

Segundo Schikmann (2010, p. 45),

O processo evolutivo do Estado brasileiro, é notável que o país passou por grandes reformas desde os anos 1980. E mesmo em processo contínuo de reforma, ainda mantém algumas características históricas enraizadas em muitas práticas institucionalistas adotadas ao longo de décadas passadas, cujas práticas históricas de desvirtualização do poder público (patrimonialismo, nepotismo, clientelismo, entre outras) são ainda mais fortes (SCHIKMANN, 2010).

Nesse sentido, a presente pesquisa busca identificar o contexto da gestão de pessoas em municípios da região metropolitana do agreste do Estado de Alagoas, tomando como referência as regiões de planejamento do Governo do Estado.

Este trabalho 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.

Com vistas a alcançar tais objetivos, o artigo começa com um rol bibliográfico das considerações de administração pública, considerando-a também sob uma probabilidade 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

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É por meio do empenho 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 influência mútua dos mesmos junto à empresa. Quando se refere às organizações particulares há vários meios de estímulos 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 se detêm saber qual modelo de gestão é adotado por parte daqueles que lhe proporcionarão algum serviço ao representar seu município. Sabe-se ainda que o exercício público não possui prestígio 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).

Conforme Bresser Pereira (2008), “o feitiço reformador gerencial busca tornar a administração mais flexível e os administradores mais motivados (tal modelo considera também uma reforma estrutural do Estado).” Ou seja, o modelo estrutural de gerência pública inclui um aspecto organizacional ou estrutural e um aspecto gerencial ou de responsabilização. Uma vez que de uma direção está o desafio de como estruturar ou organizar os serviços do Estado, relacionado ao núcleo estratégico; de outro, está a questão de como conduzir todo o aparelho 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, p. 175).

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. (DUTRA, 2009, p. 27).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Em uma apreciação aparente, pode-se notar que tais mudanças não foram totalmente implementadas no país no decorrer dos anos. Parte-se da hipótese de que a alternância de um partido para outro pode ter influenciado para tal, devido a apontamentos e fins diferentes do partido antecedente. É condescendente analisar também se a pessoa, ou seu conjunto, responsável por administrar, tem controle direto sobre o modo que a gestão é efetivada. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 6).

Segundo Bresser Pereira:

A reforma da administração pública será executada em três dimensões: I) dimensão institucional-legal, através da qual se alteram as leis e se instituem ou modificam instituições; II) dimensão cultural, fundamentada na variação dos valores burocráticos para os gerenciais; e III) dimensão gestão (BRESSER PEREIRA, 2008, p. 175).

Logo, tem-se que, a administração tanto na esfera pública quanto na privada, incide do conjunto de interesses do povo. Já o modelo da administração pública gerencial prontamente se difundia por todo o mundo, desde as últimas décadas do século XX. E no Brasil, a adoção deste novo modelo foi fortemente influenciada, especialmente, pelos britânicos e norte-americanos, adquirindo proporção expressiva logo no início do século XXI e estendendo-se até os dias atuais. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 9).

A maneira com que os cidadãos são recepcionados nas esferas pública e privada também difere. Naquela, os primeiros apresentam-se a serviço do Estado, submetidos às leis impostas pelo mesmo. Já a segunda, deparam-se a pessoas exercendo o trabalho proposto a fim de satisfazer interesses pessoais, sejam eles financeiros, políticos ou qualquer outro. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 16-17).

Nesse sentido, destaca-se a seriedade do gestor público ao ter conhecimento das leis mesmo não tendo autonomia de formular, pois exige-se concordância entre as responsabilidades do cargo em que se ocupa e as leis superiores. (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 160).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Ao se falar 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), pois 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”.

No intuito de alcançar êxito nos resultados, iniciou-se o reconhecimento das relações humanas, a qual foi comprovada, através de experiências, como a realizada em Hawthorne por Elton Mayo, o quão importante é a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho, pois, uma pessoa motivada tem influência em contagiar pessoas ao seu redor. (AMBONI, p. 29).

Segundo Gil (2007),

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).

Isso corrobora com o papel da gestão de pessoas eficiente, que é capaz de influenciar em todo o clima organizacional e é notável que as organizações que possuem um bom clima organizacional são merecedoras do reconhecimento de seus colaboradores e com isso obtém um retorno de maior qualidade, pois são consequências do comprometimento do funcionário para com ela. (MEIRELLES, 2000, p. 77-78).

No entanto, 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. (MEIRELLES, 2000, p. 78-79).

Assim, Lima cita que:

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 (LIMA, 2007, p. 25).

Com isto o departamento de Recursos Humanos torna-se essencial, e o ser humano o principal ativo de uma organização. Com o reconhecimento, vêm-se as obrigações. “E os profissionais da área têm a necessidade de efetuar uma gestão de pessoas atendendo de maneira eficaz, exercendo competências através da motivação que lhes foi remetida”. (CAMÕES et al, 2010).

É notório que as esferas públicas e privadas são distintas, consequência das sociedades capitalistas e democráticas, conforme 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 afirmar que ambas apresentam possibilidades de diálogo, denominada gestão organizacional. É preciso avaliar

constantemente se está sendo seguido e qual a maneira com que é feito, pois, cabe ao gestor exigir o cumprimento das ordens e fiscalizar a prestação de serviços dos servidores.

Logo, a Gestão de Pessoas é um desafio para as organizações que visa gerenciar com o olhar à cooperação de seus servidores que atuam na organização visando alcançar seus respectivos objetivos. Na organização, para desenvolver atividades inerentes foi criada o setor e ou departamento de Administração de Pessoal ou Administração de Recursos Humanos que tem como finalidade gerenciar os interesses da organização e dos seus colaboradores.

Para melhor definir o que vem a ser a Gestão de Pessoas, Gil (2001) afirma que:

A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, além do mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. (GIL, 2001, p. 17).

E ainda, para expandir o sentido de Gestão de Pessoas, define a Administração de Recursos humanos como sendo:

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (Gil 2001, p. 13).

3 MATERIAL E MÉTODO

O presente trabalho apresenta é de caráter descritivo, uma vez que possui como objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos nos municípios da região metropolitana do agreste de Alagoas, buscando identificar o contexto da prática de 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 provenientes de questionário eletrônico misto, contendo questões padronizadas feitas igualmente aos participantes. O instrumento de coleta de dados foi disponibilizado aos responsáveis às respectivas secretarias de administração ou departamentos de pessoal das prefeituras participantes. Os questionários foram encaminhados a todos os municípios que compõem a região em tela, num total de 20 cidades, cujos questionários, em sua grande maioria, ou seja, foram respondidos por 70% (setenta por cento) dos municípios envolvidos, conforme tabela 1.

Tabela 1: Característica dos Municípios Pesquisados

Porte do município (p/ habitantes)	Quantidade
até 5.000	1
De 5.001 a 15.000	6
De 15.001 a 50.000	11
De 50.001 a 100.000	1
acima de 100.000	1

FONTE: Pesquisa realizada no site institucional do IBGE, em outubro de 2017.

A significação da amostra se dá por oportunidade, uma vez que abstraía 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

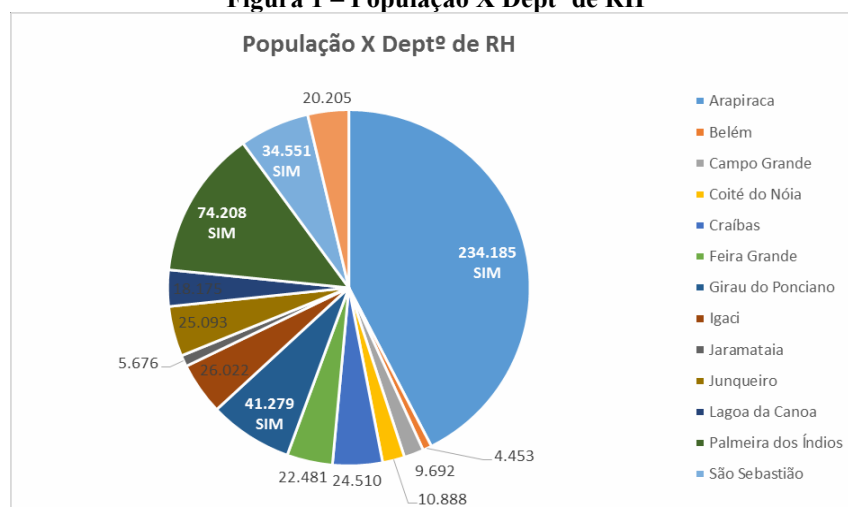
analisados utilizando-se da análise de conteúdo, que possibilita diferentes modos de conduzir o processo e são ao mesmo tempo opções em termos de abrir possibilidades que esta metodologia oferece, estabelecendo-se no mesmo movimento limites como consequência destas opções. (MORAES, 1999, p. 7-32).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Essa parte aspira considerar e tratar os resultados obtidos, organizados em sete subseções: o nível de importância da estatística para o gestor, os instrumentos estatísticos empregados nas instituições, o grau de influência da estatística na tomada de decisão, o uso e a possibilidade de investimento futuro em estatística nas instituições, 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 4.000 a 240.000 habitantes, conforme figura 1. Dessa forma foi possível ter informação de distintos tipos de gestão, considerando pequenas e médias cidades. Constatou-se que em relação ao regime trabalhista praticado, a grande maioria das prefeituras é optante do regime estatutário, ou seja, “os direitos e deveres regidos pelo estatuto próprio da administração municipal”. (GOMES, 2015).

Figura 1 – População X Deptº de RH



FONTE: Produção própria, conforme dados dos municípios alagoanos (2017)

Em relação aos municípios pesquisados, constata-se que aproximadamente 21% 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 nesta seção, aspectos como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de carreira, dentre outros. Conforme demonstrado no gráfico supracitado, cerca de 79% dos respondentes não possuem um setor específico de recursos humanos, apenas setor departamental.

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento de servidores públicos, somente 50% das prefeituras possuem plano de capacitação para todos os colaboradores, sendo que menos de 15% não. Daqueles que possuem plano de capacitação, o percentual de gasto destinado a treinamentos indica que há uma previsão específica para esse fim, porém são aplicados em situações esporádicas. Os que não possuem o referido plano, indicam que não há nada específico.

No quesito de Remuneração, observa-se que em 88% dos municípios pesquisados, os funcionários não recebem remuneração variável pelos serviços prestados. Considerando esse

contingente, menos de 12% das Prefeituras têm essa diferenciação. Em relação à questão temporal, tem-se como resposta o inverso: somente 6,6% municípios não possuem diferenciação salarial por tempo de trabalho; e os demais, recebem, seja por anuênio, triênio ou quinquênio, titulação entre outras.

Salienta-se para o indicador que aponta a frequência da avaliação de desempenho dos colaboradores, uma vez que há uma tendência de que, quanto maior o município, mais efetivo é o uso dessa ferramenta.

O contrário ocorre nos municípios com menor número populacional, pois os funcionários desses municípios não opinam e assim não possuem condições de melhoria dentro do local de trabalho. E corroborando com LEME (2011), “isso leva a estagnação do que pode ser um causador da má execução dos serviços públicos”.

Registra-se que há uma avaliação funcional, mas é feita somente no final do ano em questão ou do período probatório, obtendo-se números iguais, sendo praticamente geral com um percentual de 45% para ambos os casos.

Diante disso verifica-se um cenário de muitos obstáculos ao se adotar a administração pública gerencial na gestão atual.

Outro dado avaliado foi o número populacional de servidores com plano de carreira oferecido pelo município, observa-se que cidades com até 10 mil habitantes não possuem plano de carreira; o número de municípios diminui quando sua população passa dos 20 mil habitantes, e assim sucessivamente.

Com isto, verifica-se que os menores municípios não são beneficiados com Plano de Carreira. Excetuando os servidores pertencentes à secretaria municipal de educação de todos os municípios, pois possuem o Plano de Carreira exigido pelo FUNDEB – Fundo de Manutenção da Educação Básica – a nível nacional.

Inversamente aos itens anteriores apresentados, quando se fala dos benefícios oferecidos, observa-se que a tendência é oposta dos demais. É o caso da distribuição de cestas básicas, que varia de acordo com o tamanho da prefeitura, sendo que, as que possuem menor número de população são as que obtêm maior porcentagem em oferecer este acréscimo e, conseqüentemente, conforme cresce o número populacional, essa política pública não é oferecida.

Caso semelhante acontece para o auxílio alimentação e vale transporte, onde a porcentagem de não oferecimento dos benefícios atinge 90% dos entrevistados. E nenhum dos municípios não oferecem plano de saúde complementar, ou seja, os funcionários são atendidos como os demais cidadãos pelo SUS ou custeados com seus próprios recursos.

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 serviço desses profissionais. Porém, os EPIs – Equipamento de Proteção Individual – são oferecidos para grande parte dos servidores que deles necessitam, 58% destes descreveram que é avaliado de acordo com a atividade desenvolvida.

Quando o assunto é 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.

E encerrando os questionários, em relação ao mecanismo de incentivo e sugestões por parte dos funcionários e avaliação de clima organizacional, o número é significativamente negativo, alcançando praticamente todos os entrevistados.

No que concerne à comunicação institucional, ratifica-se que a ferramenta mais utilizada é o e-mail, seguido dos comunicados, ofícios e demais instrumentos existentes na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse delineamento é de sumo valor para a melhoria dos serviços públicos oferecidos pelas prefeituras, pois com a existência do Departamento de Recursos Humanos bem como as mudanças que são atribuídas a aplicação da gestão de pessoas voltadas aos seus servidores, os mesmos poderão trabalhar mais motivados e com eficiência, e reconhecendo-se essenciais à organização prestarão seus serviços de forma efetiva em prol da população.

Com isso, o gestor municipal que adotar o departamento em tela, em curto prazo colherá os melhoramentos técnicos em sua gestão, uma vez que o custo benefício se torna imensurável ao ter um quadro funcional capacitado, valorizado e motivado em suas atribuições. Devido a isso, esse trabalho deve ser visto como uma grande oportunidade de implantar e/ou melhorar um dos principais problemas do setor público que é a gestão de pessoas, cuja relevância aplica-se as informações que foram postas em questão ao longo do trabalho desenvolvido, tornado dessa forma, o ambiente organizacional harmônico e próspero.

Este estudo possibilita futuras pesquisas as quais alcancem outras localidades geográficas, a possibilidade de uma análise discreta comparada entre regiões geográficas, setores públicos e privados, funcionários e prefeituras, dentre outras.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, Nério; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, p. 29, 2009.
- BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRASIL. Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- 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.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: BRESSERPEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 175.
- 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.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009, p. 27.
- 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**, 2016.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- 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**.
- HOUAISS, Antonio. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/>. Acessado em 23 de mar de 2018.
- 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 Gspública**. 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.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32º edição. São Paulo: Malheiros: 2000, p. 77-79.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- 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.
- Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0ERB2-264g&t=1231s>. Acessado em: 15 de mar de 2018.
- Disponível em: <http://doeal.com.br/> . Acessado em: 23 de fev de 2018.