

# SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL E SEUS REFLEXOS NAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE TREINAMENTO NA PREFEITURA DE DAMIÃO – PB

JOÃO MORAES SOBRINHO\*  
ANA PAULA DA SILVA\*\*

### RESUMO

A fim de compreender como as administrações públicas estão se posicionando frente ao modelo de Administração Pública Gerencial, este trabalho se propôs investigar como a utilização dos princípios da Administração Pública Gerencial se reflete nas práticas e políticas de treinamento de pessoal na prefeitura de Damião–PB. O estudo foi desenvolvido como estudo de caso, de caráter descritivo, numa perspectiva qualitativa, sendo que os dados coletados foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontaram que há resistência em deixar princípios patrimonialistas e burocráticos, apesar de elementos da administração gerencial se fazerem presentes, tendo no servidor público o efeito direto desses princípios. Por fim, concluiu-se que a gestão pública, diante das inovações introduzidas pelas novas orientações, está substituindo gradualmente os outros modelos administrativos. Porém, ainda não se aplica à gestão de pessoas adequadamente, qualificando ou treinando o quadro funcional para corresponder às novas demandas da administração gerencial.

**Palavras-chave:** Administração pública gerencial. Reforma do Estado. Treinamento.

### ABSTRACT

#### PROFESSIONAL PUBLIC ADMINISTRATION AND ITS CONSEQUENCES TO PRACTICE AND TRAINING POLICIES IN DAMIÃO CITY HALL

In order to understand how public administrations are shifting from the Public Administration Management model, this study aimed to investigate how the use of the principles of Managerial Public Administration is reflected in practices and staff training policies in the City Hall of Damião (State of Paraíba – PB). A descriptive case study was conducted with a qualitative perspective, and the data were obtained by semi-structured interviews. The results showed that there is resistance to leave patrimonial and bureaucratic principles, although elements of the management board are present, with the direct effect of these principles on the civil servant. In conclusion, the public administration, given the innovations introduced by the new guidelines, was found to gradually replace other administrative models, however it does not apply to people management properly, qualifying or training the workforce to meet the new demands of management administration.

**Keywords:** Professional public administration. State reform. Training program.

Artigo recebido em:11-01-2015 – Aceito em:30-06-2015

## 1 INTRODUÇÃO

A visão de macroambiente que as organizações brasileiras constituem, em pleno século XXI, é ampla ao apontar os aspectos que influenciam a composição organizacional, como o “legal, político, internacional, tecnológico, econômico, social e o ambiente natural”, independente da personalidade jurídica de direito privada ou pública (TRIGUEIRO, 2012, p. 55). Esses aspectos foram se acoplando ao contexto administrativo ao longo das reformas administrativas ocorridas no Brasil que, impulsionadas por mudanças substanciais, redefiniram paradigmas introdutórios do contexto administrativo brasileiro, em que recebia a influência portuguesa na predominância inicial, dos atos exploratórios das riquezas aqui encontradas. Todas essas mudanças administrativas foram conduzidas por critérios técnico-científicos, introduzindo concepções filosóficas, políticas e sociais, conduzindo o Administrador Público a se aproximar da sociedade, no sentido de conhecer e governar com mais eficiência nos setores de maior necessidade, sejam eles na saúde, educação, social, segurança, transporte, entre outros.

\* Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Bacharel pela Universidade Estadual da Paraíba; especialista em Marketing e em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Campina Grande; mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. E-mail: consultoremfoco@gmail.com. Endereço: Rua João Quirino, 22, bloco B, ap. 201 – Catolé – Campina Grande – PB – CEP 58410-370.

\*\* Servidora Pública da Prefeitura da Cacimba de Dentro – PB; graduada em Letras pela Universidade Federal da Paraíba; especialista em Gestão Pública pelo IFPB; especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Cristo Rei. E-mail: anapas.406@gmail.com. Endereço: Rua Oseias Almeida, 406 – Centro – Cacimba de Dentro – PB – CEP 58230-000.

A Administração Pública Gerencial (também conhecida por Gerencialismo), fruto da mais recente reforma administrativa, vem com a proposta de gerar mais eficiência, eficácia e efetividade às funções e atividades das organizações públicas, permitindo a descentralização e a desconcentração administrativa, a fim de atingir os objetivos traçados. Nesse contexto, a tarefa de administrar consiste num fluxo de ações e funções que envolvem não só o administrador público, mas também a todos os que compõem a organização pública. Trigueiro (2012) explicita isso, ao demonstrar, através do fluxo administrativo, os meios para atingir os objetivos da organização (pública ou privada), em que o administrador deve partir dos princípios básicos da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para obter êxito, é necessário que o gestor público saiba utilizar e empregar os recursos existentes, como os recursos humanos, financeiros e materiais, ao passo que, respeitando a lógica gerencial, os resultados tendem a ser atingidos com menor desperdício de recursos e eficiência.

Um dos aspectos relevantes na Administração Pública Gerencial é a valorização profissional, que “torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, [...] premia os servidores por bons resultados”, como afirma Bresser-Pereira (2010, p. 115). Um importante fator para o sucesso da abordagem gerencial à Administração Pública diz respeito ao capital intelectual e ao nível de capacitação dos servidores. Esse profissional, para que o Gerencialismo seja implementado efetivamente, precisa possuir determinadas competências que devem ser desenvolvidas e estimuladas a partir de ações como capacitações periódicas e treinamentos, para que consigam exercer sua função com eficiência.

Com base no contexto apresentado, este trabalho se propôs investigar como a utilização dos princípios da Administração Pública Gerencial se reflete nas práticas e políticas de treinamento de pessoal na prefeitura do município de Damião, no estado da Paraíba. Para atingir seu objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos: verificar quais são os traços do modelo gerencial na gestão pública da prefeitura; verificar como as práticas dos servidores públicos estão condizentes aos princípios gerenciais no desenvolvimento do processo administrativo; identificar as políticas e práticas de treinamento e formação continuada para o funcionalismo.

Espera-se que este estudo contribua na obtenção de serviços públicos prestados com eficiência, na compreensão dos prós e os contras da gestão de pessoas na organização pública, no atual contexto sócio-histórico-administrativo, visto que sem o quadro funcional qualificado, não se poderão “concretizar” as deliberações políticas e administrativas do poder público. Por fim, o que se pretende com o presente artigo é verificar que a Administração Pública passou por transformações que possibilitaram o desenvolvimento e a aplicação das suas práticas, e com a Nova Gestão Pública, essas transformações tendem a se condensar e se tornar reais. Assim, para confirmar se de fato as organizações públicas estão aderindo a esse modelo, analisa-se neste trabalho o processo administrativo do município de Damião – PB, bem como observa-se se estão sendo efetivadas as deliberações governamentais, de forma a atender, dentro dos princípios gerenciais, os 4.900 habitantes (em média) do município, visto que para corresponder às normas legais administrativas, é fundamental que o funcionalismo público também satisfaça as perspectivas gerenciais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico deste trabalho está dividido em três tópicos. Inicialmente, ao apresentar a evolução dos modelos de administração pública, tem-se como objetivo identificar o papel dos modelos administrativos no contexto brasileiro; ao dar ênfase à reforma gerencial e seus reflexos na gestão pública, busca-se apresentar o salto na qualidade da atuação administrativa, e ao tratar sobre as práticas e políticas de treinamento de pessoal, vem-se reforçar o quanto a contribuição direta dos servidores públicos podem tornar a gestão mais produtiva e eficiente.

### **2.1 Evolução dos modelos de Administração Pública no Brasil**

Parte-se do período em que, como herança da cultura colonial lusitana, predominava no âmbito da administração pública brasileira o patrimonialismo, exercendo total influência nas decisões administrativas, colocando as demandas da sociedade em segundo plano, em favor dos interesses daqueles que exerciam cargos e posições de comando na estrutura da administração. Holanda (1969), ao expor a responsabilidade do poder político patrimonialista, afirma:

Não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público. [...]. Para o funcionário “patrimonial”, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalece a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer as funções públicas faz-se de acordo com a confiança pessoal que mereçam os candidatos, e muito

menos de acordo com as capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático (p. 145-146).

Bresser Pereira (1996, p. 4) acrescenta: “o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma”. Machiavelli (2012) aponta a conveniência – por esse ponto de vista – sobre a continuidade do exercício do poder e a limitação de avanços institucionais e qualquer tipo de inovação na gestão pública. Pela forma com que se administrava, Faoro (2001) ressalta que o Estado patrimonialista estabelecia alianças com autoridades eclesiásticas, como poder autônomo, mas que estivesse entrosado com a máquina administrativa, mantendo contato direto com a população, para atender as necessidades básicas e garantir a submissão popular. Sobre a atuação das categorias tradicionais como o clero, a nobreza territorial e a burguesia, afirma que estas

[...] se reduzem, pelo predomínio da Coroa, a celeiros de recrutamento nos conselhos e nos círculos ministeriais. Articulados junto ao trono, não atuam mais com o caráter e os estilos do clero, nobreza e burguesia: recebem o cunho de uma camada de domínio, a ela se amoldam, como a prata se dobra à impressão dos caracteres que a fazem moeda (FAORO, 2001, p. 61).

Enfatiza-se, com essa afirmação, uma das principais características desse modelo administrativo que perdurou por muito tempo, apesar do desenvolvimento comercial, administrativo e social que ocorreu no Brasil enquanto esteve sob o domínio monárquico. A inserção do Liberalismo e a almejada República incitaram os anseios daqueles que não compunham a ordem imperial e, com a crise política e econômica que se estendia, implanta-se a República no Brasil e um novo sistema federativo passa se caracterizar por uma política nacional, com a somatória de unidades autônomas. (FAORO, 2001).

Relacionando e reforçando os apontamentos, a partir da abordagem de Trigueiro (2012) sobre os aspectos que influenciam a composição organizacional, verifica-se que nesse momento a administração pública toma nova forma, as quais serão brevemente descritas sob a abordagem feita por Leite Júnior (2012, p. 12), durante a República Velha, sob a dominância da “República dos Bacharéis”. Medidas que foram tomadas para que as províncias tivessem autonomia, para que ocorresse a descentralização, com base na reforma constitucional de 1891, em que se buscava organizar o regime governamental na forma federativa, com mais liberdade e democracia, que dividiu o poder político nas três funções (legislativo, executivo e judiciário), ampliou o direito de sufrágio e modificou o sistema de eleições.

Nesse contexto, a administração pública adentra num sistema pré-burocrático, em que requer controle dos órgãos públicos para administrar a normatização política, industrial, comercial e social e, principalmente, o cuidado com o quadro de servidores públicos, caracterizando, ainda nesse aspecto, pouca organização administrativa apesar da grande necessidade do desempenho administrativo, como afirmou Rabelo (2011). Costa (2008) observa como a República Federativa passou a se comportar administrativamente em meio às novas circunstâncias que o país começava a vivenciar: “o governo federal ocupava-se de assegurar a defesa e a estabilidade e proteger os interesses da agricultura exportadora através do câmbio e da política de estoques, com reduzida interferência nos assuntos ‘internos’ dos demais estados” (p. 839-840). Quer dizer, os interesses públicos naquele contexto eram muito limitados e se restringiam agricultura, à indústria e ao comércio, apesar de o País ter a capacidade legislativa centralizada no poder executivo federal. O autor acrescenta ainda que a República Velha “foi se tornando disfuncional ao Brasil que se transformava, pela diversificação da economia, pelo primeiro ciclo da industrialização, pela urbanização e pela organização política das camadas urbanas” (2008, p. 840).

Com Getúlio Vargas no governo, o sistema burocrático ganha espaço. Rabelo (2011, p. 134) afirma que na década de 1930 a elite brasileira se especializa, e esse fato “conjugou o espírito de reformas com uma nova visão da administração pública”, unindo-se ao projeto que Getúlio apresentara para a expansão das capacidades administrativas. Com o maior interesse na profissionalização do funcionalismo federal, criou-se em 1936 o Conselho Federal do Serviço Público Civil – CFSPC, que logo se transformou no Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, por meio do Decreto-Lei nº 579/38, com o lema: “Governar é administrar”. Esse departamento tinha como objetivo reformular o modelo de Administração Pública vigente, introduzindo a racionalização, ao estruturar a organização funcional, com traços de impessoalidade, definindo padrões, regras e normas, principalmente no que se refere ao funcionalismo público; normatizou questões trabalhistas, o que Leite Júnior (2012) descreve como sendo a aprovação da Lei de Sindicalização, a implantação da jornada de trabalho de 8 horas, férias remuneradas e carteira de trabalho (com direitos trabalhistas e previdenciários); criou os Institutos de Aposentaria e Pensões; fundou a Justiça do Trabalho e instituiu o salário mínimo, a seleção por concurso público e o sistema de mérito pela qualificação profissional (meritocracia). Bresser Pereira (1996, p. 6) afirma que a reforma trazia “princípios centralizadores, hierárquicos da Burocracia Clássica”, com espírito racional-legal, pressuposto de eficiência diante do que se verificava no patrimonialismo.

Desencadearam-se transformações sociais e administrativas que possibilitam uma reorganização do

aparelho estatal. Secchi (2009, p. 351), ao abordar os modelos organizacionais e as reformas da administração pública, enfatiza as caracterizações da burocracia, sob os moldes propostos por Max Weber, cujo caráter autoritário centraliza as decisões governamentais; define a hierarquia funcional, em que, a partir do axioma das normas e das instituições formais, “a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo” tornam-se as principais características burocráticas.

## 2.2 A reforma gerencial e seus reflexos na gestão pública

A reforma gerencial, no âmbito da Administração Pública brasileira, surgiu pela defasagem e pelo esgotamento do regime burocrático, que se apresentava. Segundo Rezende (2009, p. 351), “parcela do problema da ineficiência burocrática no Brasil estava relacionada ao problema de organização burocrática”. Por essa razão, era urgente redesenhar novas políticas para implementar a Administração Pública brasileira. No governo de Fernando Henrique Cardoso, a introdução da reforma administrativa, vinculada ao neoliberalismo, estava vinculada às diretrizes básicas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. A mesma orientação implantada no nível federal também seguida em muitos Estados e municípios (BRESSER-PEREIRA, 2010). Para Secchi (2009), a Administração Pública Gerencial (APG) ou Nova Gestão Pública (NGP) traz o modelo normativo pós-burocrático, com a introdução de valores de eficiência, eficácia e competitividade na forma de governar. Vê-se então a implantação da “questão de tempo e de qualidade” (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 115), em que estava implícita a necessidade de cumprir com os compromissos para não arcar com custos adicionais pelo atraso.

Contudo, como Bresser-Pereira (2010) enfatiza, a característica central dessa reforma foi a descentralização das atividades exclusivas estatais para as Organizações Sociais, de modo a garantir mais flexibilidade, eficiência, com consumo coletivo e gratuito. Também faz com que os gerentes dos departamentos de serviços públicos sejam mais responsáveis no que se refere a resultados; estabelece a valorização dos servidores com bom desempenho e punições para os negligentes, e o envolvimento de agências executivas e reguladoras nos serviços prestados. De uma maneira geral, a APG condicionou a agilidade e a praticidade aos serviços públicos, valorizando o cidadão, desempenhando serviços públicos com mais qualidade, estimulando e exigindo aperfeiçoamento profissional. Como explicita Silva (1999), a partir de um sistema de remuneração mais estruturado, passa a concentrar-se nos resultados, em vez de nos processos. E pelo princípio da descentralização, há a diminuição dos níveis hierárquicos, permitindo a autonomia de órgãos e dirigentes; o compartilhamento nos processos de decisão; prioriza-se o sistema de custos, de informações gerenciais. Por fim, em se falando de Estado Gerencial, pode-se constatar que se revelou um instrumento fundamental, por

neutralizar a ideologia neoliberal que buscava diminuir o tamanho do Estado, na medida em que, ao tornar mais eficiente (embora jamais tão eficiente quanto gostaríamos) a provisão dos serviços sociais públicos ou coletivos, legitima o próprio Estado Social, e garante seu aprofundamento futuro. (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 116)

E enquanto a renovação administrativa reforça a importância da transparência e do controle social das atividades para os cidadãos, também apresenta falhas e problemas. Porém, levando em consideração as reformas administrativas passadas, o autor considera que a NGP trouxe mudanças e melhorias significativas para a Administração Pública.

QUADRO 1 – Quadro comparativo dos modelos de Administração Pública

CARACTERÍSTICAS ENFATIZADAS	PATRIMONIALISMO	BUROCRÁTICO	GERENCIALISMO
<b>Administração</b>	Não fazia distinção entre o público e o privado	Autoritarismo centralizado, formalidade e impessoalidade	Valores de eficiência, eficácia e competitividade na forma de governar
<b>Relação com o poder</b>	Hereditabilidade - corrupção	Regime eleitoral - temporário	Descentralizador, desconcentrado
<b>Posição perante a sociedade</b>	O Eclesiástico era responsável pelo contato direto com a população	Valoriza os meios, os formulários, o processo administrativo	Valoriza os fins, o cliente e o resultado satisfatório
<b>Tipos de relações administrativas</b>	Com o clero	Industrializações e urbanizações	Organizações Sociais e administrações indiretas
<b>Funcionalismo</b>	Nepotismo, empreguismo	Admissão por meio de Concurso Público; normatização das questões trabalhistas; exigência de profissionais qualificados/técnicos; meritório	Aperfeiçoamento profissional, incentivo salarial, criatividade, iniciativa e agilidade
<b>Inovação</b>	Era bloqueada	Eram definidos padrões, regras e normas	Mudanças que equacionam melhorias à Administração Pública

FONTE: Elaborado pelos autores (2014)

O quadro 1 vem enfatizar, sinteticamente, as características marcantes de cada modelo administrativo apresentado no contexto teórico. Assim, as comparações demonstram a condição evolutiva que a administração pública passou e como a influência política interfere nesse processo. Quando se observa no desenvolvimento de cada característica o fator qualidade da gestão administrativa, teoricamente está evidente o histórico descaso da gestão pública, sob influenciado patrimonialismo, passando para o controle rigoroso que a burocracia promovia, conduzindo até a flexibilidade funcional e eficaz promovida pelo gerencialismo. Essa evolução dos modelos de administração pública servem para condicionar o Estado e a máquina administrativa brasileira para alcançar seus objetivos de forma mais eficiente, obedecendo a função básica da Gestão Pública ante os interesses da coletividade, que é a satisfação das necessidades coletivas.

### 2.3 Práticas e políticas de treinamento de pessoal à luz do novo modelo de gestão pública

Diante das reformas administrativas ocorridas no Brasil, via-se como elemento comum servidores que, num dado momento da história, eram familiares e privilegiados que ocupavam os cargos públicos. Noutro momento, exigia-se a profissionalização, conhecimento técnico, o ingresso por concurso público e o esforço individual do desempenho como meio para fazer jus a melhorias na remuneração e/ou mudança de cargo. O atual modelo, a Nova Gestão Pública, define alterações importantes no quadro de funcionalismo do serviço público.

Inicialmente, toma-se como base as considerações de Silva (1999) sobre a Emenda Constitucional nº 19/98, apresentando a modificação de princípios e normas da Administração Pública, dos servidores e agentes políticos, ressaltando de início a estabilidade do emprego público de acordo com o bom trabalho, como está previsto no Art. 41, §1º, da CF/1988. Silva (1999) enfatiza a definição do valor do teto remuneratório para os três poderes e todos os entes federados. Além disso, a introdução das agências executivas (conforme Leis 9649/98 e 9637/98) e das organizações sociais (BRESSER-PEREIRA, 2010, p, 116), a descentralização dos servidores, por meio de convênios de transferência, dinamizando o modo de conduzir os serviços públicos. O consórcio público e os convênios de cooperação também foram enfatizados na emenda, “autorizando a gestão associada de serviços públicos, bem como a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoas e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos”, conforme o Art. 241 da CF/88.

Relacionando a Emenda Constitucional com os princípios da NGP, verifica-se que o servidor público vem sendo valorizado, pois é uma das condições para o êxito de processo de modernização administrativa. Ravazolo (2013) afirma que o Estado, para ser dinâmico e regulador/provedor, necessita de profissionais aptos a subsidiá-lo a economizar tempo, possibilitando maior controle social e interação com a sociedade. Ribeiro (2013, p. 200) acrescenta que, em meio às exigências de trabalho, “procuram-se trabalhadores generalistas, flexíveis, atualizados, criativos, abertos a mudanças, de fácil adaptabilidade, prontos a assumir as mais diferentes tarefas [...], preparados para abandonar as próprias inclinações e abraçar prioridades”. Silva (1999) diz que “a valorização do servidor, a melhoria das suas condições de remuneração e a transparência e rigor no recrutamento e na avaliação de desempenho são medidas que também fazem parte do projeto de reforma administrativa”.

O Gestor Público, com os princípios da NGP, busca obter, segundo Luccato (2011), o controle sobre os processos da organização, mas deve estruturá-los de forma a atender alguns requisitos, entre os quais o autor menciona a necessidade de indicadores definidos para desenvolver as metas determinadas a partir das medidas de desempenho; estimular a comunicação clara, coletiva e constante sobre os objetivos da organização; realizar reuniões para analisar resultados e *performance* dos processos, para estabelecer os próximos passos para alcançar as metas traçadas e contar com “pessoas preparadas para atuar estruturadamente sobre os problemas e na correção destes”. Essa sistematização gerencial dá as principais contribuições para a eficácia administrativa e funcional.

Porém, no processo inovador que a nova gestão possibilita, foram dados incentivos para o desenvolvimento da organização, ao possibilitar aos gestores e servidores o uso de novas “metodologias de gestão”, como referem Luccatto (2011) e Malmegrin (2012). Ambos enfatizam a gestão operacional, as metodologias específicas que atendem diretamente a área de atuação, como a Gestão por Competências, para investir em capacitações e treinamentos para promover a efetividade, a eficácia e a eficiência dos serviços públicos. A Gestão de *Performance*, segundo Costa (2011, p. 26), “garante o alinhamento e confiança do capital humano com os objetivos estratégicos definidos pela empresa e representa um dos pilares da sustentabilidade da empresa”.

Ravazolo (2013, p. 45) conceitua treinamento como “a aquisição de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades por um indivíduo que resultam no aumento de *performance* no cargo atual”. Porém, para realizar esse treinamento é necessário levar em consideração o diagnóstico da condição de trabalho e profissional, para identificar as necessidades a serem melhoradas para ampliar a

produtividade dos servidores. O planejamento vem possibilitar, a partir do diagnóstico das necessidades, os objetivos e as técnicas que maximizaram a aprendizagem. Para a execução do treinamento, relaciona-se instrução-treinando, utilizando recursos didáticos, técnicos e específicos para que a aprendizagem seja alcançada. Por fim, a avaliação vem conferir se os resultados obtidos convergem com o que foi identificado, planejado e executado. Magalhães (2007, p. 20) define o processo de treinamento como “qualquer ação sistematizada, que busca oferecer, ao indivíduo, conhecimentos e habilidade para o adequado desempenho de suas tarefas no cargo que ocupa”. Assim, como numa engrenagem sistêmica, a eficácia da NGP está ligada diretamente à atuação dos servidores públicos qualificados e aptos para atuar frente às inovações administrativas.

Dentro da abordagem desenvolvida neste tópico, vê-se que, na Administração Pública, o servidor público e a sua contribuição se agigantou a cada reforma administrativa e ao mesmo tempo passou a ser valorizada, não só nas organizações privadas, mas também nas organizações públicas, em que se verifica a contratação por excepcional interesse público de cargos e funções diferenciados, e a Nova Gestão Pública exige a presença desses profissionais no quadro funcional.

Na figura 1 observa-se o crescente desempenho e a efetivação do funcionalismo dentre as reformas administrativas ocorridas no Brasil, em que a participação do servidor durante a atuação patrimonialista era restrita e limitada, enquanto que no burocrático surge a necessidade da ampliação desse setor, principalmente por profissionais qualificados e preparados para aprimorar a administração pública, em que passou por importantes mudanças e na Nova Gestão Administrativa, cujas áreas de atuações públicas se ampliam, a partir da descentralização e da desconcentração, características básicas do Gerencialismo.

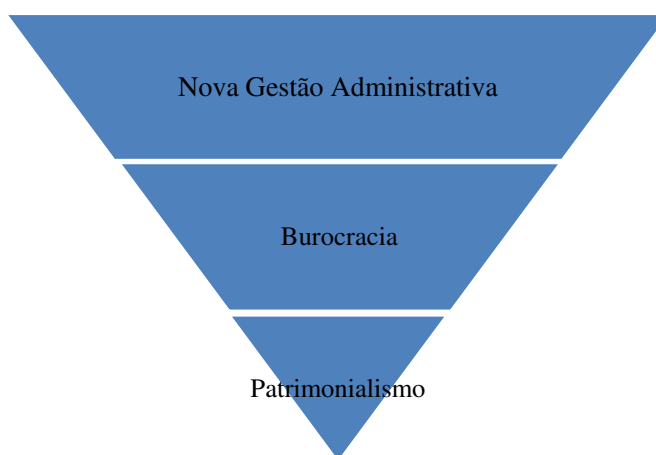


FIGURA 1 – Participação do servidor público a cada modelo administrativo  
FONTE: Elaborada pelos autores, 2014.

### 3 METODOLOGIA

Na sequência, serão detalhados os aspectos metodológicos empregados nesta pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O presente esforço de pesquisa foi conduzido na forma de um estudo de caso, de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Assim, ao delimitar a temática a ser investigada neste estudo, tomou-se como base o conceito de Motta-Roth (2010) sobre estudo de caso – um estudo intensivo que o indivíduo realiza a fim de obter generalizações, com base analítica dos tópicos como num todo. Segundo Silva (2000), a pesquisa tem a finalidade de não só acumular conhecimentos dos fatos, mas de compreendê-los em seus desenvolvimentos, por essa razão é que se usa como base o referencial teórico, para subsidiar a realização e análise da pesquisa.

#### 3.2 Contexto e sujeitos de pesquisa

Com a realização deste estudo de caso, a opção pela pesquisa qualitativa se definiu pela possibilidade que o leque de interpretações condiciona, frente à complexidade de significados e traduções existentes, com da redução da distância entre contexto e ação, entre a teoria e os dados, como afirma Neves (1996). Sem se isentar de que a análise desta pesquisa conta com a etapa da escolha dos sujeitos a

serem pesquisados, o que se pode considerar a amostragem, conforme afirma Carvalho (2006) como a parte que representa a população da pesquisa. E não é uma amostragem qualquer, porque é levado em consideração o que pretende investigar, a compreensão do que se pesquisa, o resultado da análise dos dados coletados, que não se restringe apenas às informações colhidas, mas também, como enfatizou Carvalho (2006), há dados não mensuráveis, como os sentimentos, as sensações, as percepções, os pensamentos, as intenções, os comportamentos passados, o entendimento de razões, os significados e as motivações dos indivíduos entrevistados. A quantidade de sujeitos sociais inseridos na amostragem deve ser significativa, tendo como fim a vinculação, o conhecimento e disposição de observações particulares do problema, conforme o que o autor reforça em seu artigo, para abranger múltiplas definições a respeito do que se pesquisa. Para este artigo, o critério para seleção do número de sujeitos foi a saturação teórica, em que novos sujeitos deixam de ser selecionados quando as contribuições são consideradas suficientes para atender às questões de pesquisa e sem informações novas.

Localizada na Microrregião do Curimataú, no Agreste Paraibano, Damião surgiu a partir das feiras livres nos arredores do encontro dos rios Santa Rosa e Poleiro, no município de Barra de Santa Rosa, o que possibilitou o povoamento de famílias, por volta de 1888. Apenas se configurou como distrito no ano de 1980, pela lei estadual nº 4155, depois foi elevado à categoria de município, sob a lei estadual nº 5924/94, e instalado em 01 de janeiro de 1997. Segundo o IBGE (2015), tem uma área de 185,685km<sup>2</sup>, com população estimada de 4.900 pessoas em 2010.

A escolha pelos atores sociais que esta pesquisa contempla partiu da ideia de que deveriam ter relação com a Administração Pública do município. Por essa razão escolheu-se: um representante do Departamento Pessoal, um do Departamento de Licitações, um do Departamento Administrativo e um da Secretaria de Assistência Social, pela participação direta no processo de mudança administrativa. O quadro 2 vem resumir o processo ocorrido com as entrevistas realizadas, como segue:

QUADRO 2 – Atores sociais da pesquisa

Sujeitos	Identificação do Sujeito	Setores	Qte. De entrevistado	Tempo de entrevista
Representante do Dep. de Pessoal	DP	Departamento Pessoal	1	6min12seg
Representante do Dep. de Licitações	DL	Departamento de Licitações	1	10min42seg
Assistente Social	AS	Secretaria de Assistência Social	1	22min31seg
Assessora Técnica	AT	Departamento Administrativo	1	20min23seg

FONTE: Elaborado pelos autores (2014)

Conforme se pode verificar, os sujeitos selecionados são quatro servidores públicos, que prestam serviços nos setores mencionados. A cada sujeito foi atribuído um código de identificação para efeito de indicação de suas falas durante a análise dos dados, além do tempo de duração de cada entrevista, subentendendo com isso a condição da contribuição dos entrevistados no processo de coleta de dados.

### 3.3 Estratégias de coleta e análise dos dados

Dentre os instrumentos de coleta de dados, foi escolhida a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental, como fontes primárias, diretas (SILVA, 1999), relacionando o ponto de vista do entrevistado com as informações documentais pesquisadas. Zanella (2012, p. 126) enfoca a abordagem qualitativa, na qual se tem a intenção de “compreender a realidade a partir da descrição de significados, de opiniões”, assim, quando se elaboram as perguntas que serviram de base para a entrevista e a efetuação com os atores sociais escolhidos, terá como complemento de informações acrescidas em pesquisas documentais, a fim de fundamentar ou completar os dados transmitidos pelo entrevistado.

Minayo (1999) define a entrevista como o procedimento comum nos trabalhos de campo, em que o pesquisador colhe a fala dos atores sociais, que não se resume numa conversa despreziosa e neutra, mas objetiva e direcional, que, além de estar vinculada à realidade em análise, também tem um propósito definido, para que em sua análise possa obter as informações necessárias para a investigação inicial. Silva (2000, p. 86), ao explanar sobre o método dialético, diz que o processo de investigação é composto por partes, as quais compõem a realidade do estudo, as relações complexas que se mantêm entre si, como as forças que são contraditórias, enfim, demonstra que é necessário o garimpo interno do objeto de estudo, decompondo-o para análise na eminência.

A realização das entrevistas ocorreu no mês de setembro de 2014, com agendamento prévio, diálogo preparatório, gravação e transcrição para a posterior análise dos dados e divulgação do resultado obtido

com o estudo.

A seguir, o quadro 3 apresenta a relação entre os objetivos específicos e as questões elaboradas, justificando as intenções da pesquisa.

QUADRO 3 – Relação objetivos específicos e questões para as entrevistas

Quadro demonstrativo		
Objetivos específicos	Dimensões do modelo de pesquisa	Questões de instrumento
Identificar os traços característicos do novo modelo de gestão pública na organização em estudo.	Traços do Modelo de Administração Pública Gerencial	1 – As mudanças administrativas ocorridas nos últimos anos têm conferido melhorias nas prestações dos serviços públicos?  2 – A Prefeitura Municipal de Damião – PMD estabelece a distribuição ou vinculação com entidades dotadas de personalidade jurídica (empresas privadas, sociedade de economia mista, entre outras) para execução de serviços públicos, tais como os oferecidos na área da saúde, educação, assistência social, por exemplo?  3 – Há algum controle ou avaliação dos serviços públicos oferecidos pela PMD, para identificar se há eficiência e eficácia nos atendimentos e na satisfação dos atendidos?
Refletir, de forma criteriosa, como se desenvolve o processo administrativo da organização pública pesquisada, à luz dos princípios da Administração Pública Gerencial.	Realidade do processo administrativo	4 – Sabe-se que a Administração Pública vem passando por transformações a partir das políticas públicas e das ações do governo federal para com os demais entes federativos (governos estaduais e municipais). Quais foram as mudanças ocorridas na ordem administrativa e estrutural na prefeitura, como gerenciadora das prestações de serviços públicos?  5 - Diante dessas ações e políticas que promovem a inovação administrativa, existiram dificuldades na implementação e adaptação dessas novidades? Quais?  6 – Com a transição de gestores municipais e a continuidade do atual, há o desenvolvimento contínuo de planejamentos, execução, avaliação e controle dos planos e projetos públicos implantados (ou implementados) pela PMD?
Verificar a adequação das ações e políticas de treinamento e formação continuada dos servidores públicos para a qualidade dos trabalhos e a obtenção de resultados positivos.	Práticas e políticas dos servidores	7 – Com as inovações administrativas, os servidores públicos estão exercendo, com competência, os processos de implementação das ações e políticas públicas no âmbito administrativo e dos serviços públicos prestados?  8 – A PMD promove capacitações, treinamentos entre seus servidores para qualificar os atendimentos e os serviços públicos prestados?  9 – Existem ações internas (como promoção salarial, melhores condições de trabalho, substituições de equipamentos defeituosos, entre outros) para valorizar e estimular os servidores públicos a exercer suas funções com maior eficiência?  10 – São promovidas metodologias de gestão para melhorar e qualificar os trabalhos administrativos e os serviços desenvolvidos junto à população do município?

FONTE: Elaborado pelos autores (2014).

A técnica de análise para os dados verbais oriundos das transcrições das entrevistas foi a análise de conteúdo. Essa técnica utiliza o texto como matéria-prima de análise das comunicações (BARDIN, 2011). Para esta pesquisa, as etapas da análise de conteúdo envolveram os seguintes passos: organização e preparação dos dados, definição das unidades de registro e de contexto; categorias e codificação e, por fim, a interpretação dos dados à luz do quadro de referência utilizado.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como escopo descrever e ao mesmo tempo analisar os dados coletados sobre a investigação das práticas e políticas de gestão de pessoal da Prefeitura Municipal de Damião segundo os princípios da Administração Pública Gerencial. Para tal, as seções 4.1 a 4.3 cogitaram as categorias apresentadas no quadro demonstrativo.



#### 4.1 Traços do modelo de administração pública gerencial

Nesta análise, prioriza-se a observação dos traços característicos da Nova Administração Pública no município de Damião. Vale ressaltar que o município de Damião foi emancipado politicamente em 1996, portanto tem uma história administrativa de apenas cinco gestores, conforme o portal do município, mas foi possível identificar traços burocráticos e gerenciais misturando-se e atuando num processo de aperfeiçoamento de ambos. Esses traços são destacados quando os atores sociais AT e AS se referiram às dificuldades enfrentadas pela atual gestão ao assumir o governo e dar continuidade às ações governamentais, diante da falta de equipamentos e materiais de trabalho, de recursos financeiros para a aquisição e substituição desses equipamentos e materiais, para o cumprimento das atividades rotineiras de trabalho desenvolvidas pelos órgãos públicos, bem como para a continuidade das construções iniciadas na gestão anterior, e que, para cumprir com tais necessidades básicas, tinha a exigência legal junto ao governo federal e estadual, como barreira para a liberação de recursos:

O nosso primeiro serviço foi implantar tudo novamente. (AS)

Tivemos que regularizar tudo, com poucos recursos para colocar tudo em ordem, depois tivemos que rever todos os funcionamentos das secretarias para manter os trabalhos e adaptar com as exigências do governo. (AT).

(...) a prefeitura não tem prédios públicos para dispor aos órgãos e secretarias, foram remanejados alguns órgãos, comprados materiais permanentes, equipamentos de informática e outros para poder realizar os trabalhos e atender a população. Depois disso foi feito o levantamento dos serviços oferecidos pelo município que estavam em funcionamento e os que tinham sido desativados, para que pudéssemos retomar seus funcionamentos. (AT).

Refletindo nesse sentido, que o controle no processo administrativo permanece padronizado em regras, normas e formalidades, bem como com o espírito racional-legal, no entanto essa particularidade também permanece na Nova Administração Pública, por ser necessária diante da comprovação e domínio de informações. Contudo, vê-se também que as características gerenciais, quando se estabelecem parcerias organizacionais por meio do Consórcio Intermunicipal de Saúde com os municípios de Cuité e Picuí; por meio do controle social realizado pelos Conselhos Municipais de Assistência Social e de Saúde, em que o ator social (AS) enfatiza que “a participação da comunidade, entidades religiosas, comerciais essas coisas e funcionários do município” é ativa e frequente; da informatização das prestações de contas no portal transparência e dos contracheques do funcionalismo no portal da prefeitura; da implantação do Projeto de Saneamento Básico, enfim, são aspectos que possibilitam a inovação e/ou melhoria administrativa, aproximando-se na sua forma inicial do que Secchi (2009, p. 354) definiu como “um modelo normativo pós-burocrático” conduzindo sua estruturação administrativa com valores relacionados à eficiência durante a prestação dos serviços públicos, a interação de membros representativos da sociedade, eficácia das ações governamentais e da competitividade em buscar melhorias nos serviços a serem oferecidos.

#### 4.2 Realidade do processo administrativo

Com a intenção de averiguar se as práticas dos servidores públicos estão condizentes com os princípios gerenciais durante o desenvolvimento do processo administrativo, é que esta seção vem refletir o que se conheceu durante a implementação das ações administrativas e a relação da participação dos servidores nesse contexto. Assim, através da pesquisa foi possível apreender que a atuação dos servidores teve importante contribuição para a continuidade dos trabalhos que permaneceram ativos; para a reimplantação das atividades que foram desativadas e para a renovação de outras ações que se fizeram necessárias diante das novas políticas implementadas no município, como afirmara o ator social que os motoristas que passaram por capacitações.

Para poderem manusear as máquinas que o governo de Dilma mandou para as prefeituras. (DP)

Subentende-se com isso que a Secretaria Municipal de Agricultura faria uso desses veículos na zona rural. O portal de transparência da PMD foi outro avanço que permite o acesso a informações diversas, como a prestação de contas, o acesso aos contracheques dos funcionários, notícias diversas a respeito da gestão pública, entre outros. Nesse sentido, o ator social (DP) confirma a necessidade de manter atualizado o *site* oficial da prefeitura, tanto pela exposição dos trabalhos feitos pelo prefeito, como pelos contracheques dos funcionários. O sujeito social (AT) abordou a forma como tiveram de retomar muitas das atividades que foram desativadas e declarou que foi preciso remanejar profissionais para que essas atividades fossem

reativadas e outras implementadas, como na implantação do Programa Mais Educação. Já AS afirmou que foram necessários servidores públicos para a reimplantação dos programas PET, Pró-Jovem, da ampliação dos serviços do Bolsa Família e do Serviços de Convivência (o qual unificou o PET, o Pró-Jovem e o serviço ao idoso), além disso houve também outras ações específicas na área da Saúde, que requeriam profissionais qualificados e atuantes. Assim, diante do que foi coletado com as entrevistas, constatou-se que o desenvolvimento do processo administrativo está condizente com o Gerencialismo, apesar de não corresponder integralmente com os princípios gerenciais, os quais serão ressaltados na próxima seção.

Quando o novo gestor assumiu em janeiro, o nosso primeiro serviço foi implantar tudo novamente, implantar o Serviço de Convivência, o sistema, fazer a mudança dos locais, porque os departamentos da Assistência Social são alugados, e hoje avança um pouquinho, tem melhorado, não como deveria como o perfil esperado. (A.S).

#### 4.3 Prática e políticas dos servidores

Nesta seção tenciona-se verificar se há adequação das ações e políticas de treinamento e formação continuada dos servidores públicos, afim de qualificar os trabalhos oferecidos pelos órgãos/departamentos públicos e obter resultados positivos destes. Mas antes disso, será desenvolvida uma reflexão de informações objetivas e subjetivas, colhidas durante a pesquisa, em que os sujeitos sociais envolvidos neste estudo de caso representam as duas polaridades no contexto administrativo, em que uns participam ativamente nas ações governamentais, contribuindo para a eficiência da gestão administrativa, enquanto outros interagem com setores públicos diferentes, incluindo importantes contribuições (ou não) para o desenvolvimento da gestão em si. Identificam-se traços das categorias de servidores semelhantes aos que Douglas McGregor descreveu em suas teorias X e Y, melhor detalhado por Jacobsen (2012), quando as simplifica: a primeira se autodirige e se autocontrola perante sua função, enquanto a segunda requer motivações para cumprir suas responsabilidades. Contudo, ao relacionar aos sujeitos entrevistados, vê-se que as entrevistas, na sua objetividade, demonstraram a “percepção” dos participantes comparada à atual gestão, mas na sua subjetividade se verificou, no âmbito de trabalho, que o fato de não saberem dar as respostas convenientes às perguntas propostas nas entrevistas não significa isenção da participação nas ações governamentais, mas o isolamento funcional, que o cargo condiciona aos servidores. E ao se posicionar com total conhecimento do desenvolvimento da Administração Pública, não representa o servidor autocontrolável e esforçado em empenhar-se em seu melhor possível, mas que é participativo e atuante, em decorrência do cargo exercido. Por essa razão, as características burocráticas sobre o funcionalismo como o a impessoalidade, a meritocracia, a exigência de profissionais qualificados e/ou técnicos estão evidentes.

Outro aspecto observado durante o processo de investigação e que não consta explicitamente nas entrevistas é que apenas um ator social ocupa o cargo efetivo de origem na organização pública; dois passaram pelo processo de meritocracia, visto que são efetivos como professores e assumem cargos considerados de confiança, e outro contratado, que consta entre o quadro comissionado do município, conforme pesquisa realizada no *site* da Sagres Online. Verificou-se, nessas informações, que não há políticas de treinamento de servidores para assumir determinados cargos, mas o remanejamento de acordo com a confiança e a necessidade, como mencionado na seção anterior. As únicas adequações nesse sentido, mencionadas pelos entrevistados, foram: a formação continuada entre os professores, a capacitação dos motoristas para manusear os veículos doados pelo governo federal e atividades de capacitação oferecidas pelo governo do estado, quando este efetua o convite à Administração Pública. Por essa razão, verificou-se que não há a preocupação em oferecer serviços públicos qualificados, nem em obter resultados positivos na realização desses serviços, com relação à capacitação específica entre os servidores, ao aperfeiçoamento profissional e/ou a dar incentivo salarial, mas apenas a atuação dos servidores exercendo suas atividades com efetividade, como mencionou um sujeito social:

As secretarias se empenham nisso, em fazer com que os servidores cumpram com seus horários, suas atividades, se não tiver capacitações, enviar para capacitar; então assim, acredito que só tende a crescer. Também a meta é que todos tenham isonomia e presteza, isso é o que o prefeito quer. (AS)

#### 5 CONCLUSÕES

Após a análise das informações colhidas a partir da pesquisa, verificou-se que o objetivo geral, de investigar e analisar as práticas e as políticas de treinamento desenvolvido na Administração Pública do município de Damião/PB, que não há o incentivo de capacitar ou mesmo treinar servidores que, com atuação direta ou indireta, a não ser em acontecimentos eventuais, para atender às exigências dos programas federais, como foi mencionado pelos entrevistados – no caso dos motoristas, que necessitavam do treinamento para conduzir os veículos doados pelo governo federal, e os encontros pedagógicos

bimestrais com professores, sendo que estes não se configuram como treinamento, mas atividade periódica de planejamento e avaliação do trabalho realizado em sala de aula, um acompanhamento coordenado para atender às normatizações do MEC.

Com relação ao primeiro objetivo específico, o que verificava a presença dos traços característicos do Gerencialismo na organização escolhida para investigar, constatou-se que quando o gestor estruturou os departamentos da Prefeitura, da Secretaria de Assistência Social e da Saúde, condicionou mudanças na Administração Pública e melhorias nos atendimentos, com a descentralização de serviços prestados pela Secretaria Municipal de Saúde com os consórcios intermunicipais, o controle social, a informatização de informações aos servidores públicos, como também do portal da transparência e da implantação do projeto de saneamento básico.

Retomando o segundo objetivo específico, que consistiu em examinar como se desenvolvia a prática do servidor público no processo administrativo sob a luz dos princípios gerenciais, este foi identificado como contribuinte fundamental para que as ações governamentais sejam eficientes, condizendo com algumas características da Nova Administração Pública, como foi mencionado na seção 4.2, o que não permite deduzir que a base da administração esteja fundamentada no Gerencialismo, pois na verdade há um paralelo com o Burocratismo, com informações obtidas subjetivamente, do remanejamento de servidores pela meritocracia, da exigência pela profissionalização qualificada e da efetivação do servidor público através de concurso público.

E no terceiro objetivo – verificar a adequação das ações e políticas de treinamento e da formação continuada dos servidores públicos para qualificar os serviços prestados, obtendo com isso resultados positivos perante os atendimentos –, foi constatado na pesquisa que as capacitações promovidas advêm do governo estadual, o que é promovido na instância municipal é apenas a formação continuada no setor da Educação. Na área da Assistência Social e da Saúde, são desenvolvidos trabalhos específicos da área e avaliados pelos próprios conselhos, porém não foi enfatizada a preocupação de treinamentos ou capacitações, objetivando bons resultados nos serviços disponíveis à população. Por essa razão, as ações e as políticas verificadas não estão adequadas para obter bons resultados nos serviços públicos prestados, até porque não se observou, durante as entrevistas, a intenção de promover o aperfeiçoamento nos serviços e/ou atendimentos oferecidos pelos órgãos públicos, apesar de os conselhos municipais de Assistência Social e da Saúde avaliarem as ações desenvolvidas pelos setores correspondentes, para efeito de cumprimento das normas estabelecidas pelas políticas públicas.

Quando foi escolhida uma organização pública considerada nova no aspecto administrativo, devido ao pouco tempo de emancipação política, supunha-se que traria fortes características gerenciais, devido a todas as influências advindas do governo federal, por meio das políticas e programas com esses princípios, no entanto essa realidade não foi comprovada, mas a predominância do modelo burocrático, com vestígios patrimonialistas no contexto histórico da Administração Pública do município de Damião, em especial no que tange aos servidores públicos, como apenas cumpridores de ordens e responsáveis na execução de serviços públicos. Por essa razão, concluiu-se que a valorização do servidor público, a partir de treinamentos, capacitações, incentivos salariais, ainda não é promovida pelo Gestor Público, subentendendo-se que não são considerados elementos importantes para o processo qualitativo da Gestão em si, o que tem sido prioridade são aspectos voltados à infraestrutura do município, ao cumprimento mínimo dos programas e atendimentos oferecidos, sem considerar que, por trás de todas as ações administrativas e governamentais, o servidor público é quem as concretiza.

Como efeito de sugestão, ao fim deste artigo, propõe-se uma investigação voltada ao próprio servidor público, a fim de identificar, à luz do novo modelo gerencial, as melhorias que precisam ser efetivamente implantadas nas organizações públicas que ajudem na motivação e no incentivo à qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei nº 11.107, 06 abr. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11107.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, n. 47, jan/abr. 1996.

\_\_\_\_\_. Democracia, estado social e reforma gerencial. **RAE**. São Paulo, v. 50, n. 1, 2010.

CARVALHO, Guilherme Gonçalves. **Amostragem na pesquisa qualitativa**. ago. 2006. Disponível em: <<http://designinterativo.blogspot.com.br/2006/08/amostragem-na-pesquisa-qualitativa.html>>. Acesso em: 30 set. 2014

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 2000 anos de reformas. **RAP**, FGV, Rio de Janeiro, set.-out. 2008.

- COSTA, Maria Manuel Seabra da; DINIS, Elza Maria. Gestão de *performance* – helping you push harder. **RH Magazine**, jan.-fev. 2011. Disponível em: <[http://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/news/rh72\\_pwc.pdf](http://www.pwc.pt/pt/human-capital/imagens/news/rh72_pwc.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2014.
- FAORO, Raymundo. Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro. **Globo Revista**, n. 1, p. 112-116, jan.-mar. 2010.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1969.
- IBGE Cidades. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=240680>>. Acesso em: 26 abr. 2015.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MORETTO NETO, Luís. **Teorias da administração II**. 2 ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. 2 ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- LUCCATTO, Rodrigues. Afinal, o que é gestão? **Administradores.com**, out. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/afinal-o-que-e-gestao/48847/>>. Acesso em: 29 ago. 2014
- MAGALHÃES, Elenice Maria de. **A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição**. Viçosa, 2007. Dissertação [Mestrado em Administração] – Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <[http://www.tede.ufv.br/tesesimplificado/tde\\_arquivos/44/TDE-2007-06-26T115553Z-577/Publico/texto%20completo.pdf](http://www.tede.ufv.br/tesesimplificado/tde_arquivos/44/TDE-2007-06-26T115553Z-577/Publico/texto%20completo.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2014.
- MACHIAVELLI, Niccoló. **O príncipe**. Trad. Ciro Mioranza. São Paulo. Lafonte, 2012.
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. 2. ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: UAB, 2012.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES Graciela H. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola, 2010.
- MUNICÍPIO DE DAMIÃO, PB. Blog exclusivo do município de Damião. Mar. 2010. Disponível em: <<http://damiãoparaiba.blogspot.com.br/2010/03/dados-historicos-da-cidade-de-damiao-pb.html>>. Acesso em: 27 set. 2014.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996.
- RABELO, Fernanda Lima. O DASP e o combate à influência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937–1945). **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 3, n. 6, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.rbhcs.com/index\\_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf](http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.ODASPeocombateaineficiencianosservicospublicos.pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2014.
- RAVAZOLO, Rafael. Gestão de Pessoas. Casa do Concurseiro. **Banco Central do Brasil**. 2013. Disponível em: <[http://concursos.acasadoconcurseiro.com.br/wp-content/uploads/2012/07/BACEN\\_GEST%C3%83O\\_DE\\_PESS.pdf](http://concursos.acasadoconcurseiro.com.br/wp-content/uploads/2012/07/BACEN_GEST%C3%83O_DE_PESS.pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2014
- REZENDE, Flávio da Cunha. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**. Porto Alegre, ano 11, n. 21, p. 344-365, jan.-jun. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n21/14>>. Acesso em: 30 set. 2014
- RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos. MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 33, n. 1, Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932013000100015&script=sci_arttext)> Acesso em: 28 ago. 2014.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar.-abr. 2009.
- SILVA, Ailton Marques da; MOURA, Eptácio Macário. **Metodologia do trabalho científico**. Fortaleza, 2000.
- SILVA, Christine Oliveira Peter. A reforma administrativa e a emenda nº 19/98: uma análise panorâmica. **Revista Jurídica Virtual**, Brasília, v. 1, n. 1, maio 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_01/Reforma%20Administrativa.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_01/Reforma%20Administrativa.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2014.
- TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves; MARQUES, Neiva de Araújo. **Teorias da Administração I**. 2 ed. reimpr. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.