

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

GESTÃO DE PESSOAS:
estudo em prefeituras filiadas à Associação dos Municípios da
Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)

Kelly Batista Braga Lucas

Belo Horizonte
2013

Kelly Batista Braga Lucas

GESTÃO DE PESSOAS:
estudo em prefeituras filiadas à Associação dos Municípios da
Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2013



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **KELLY BATISTA BRAGA LUCAS**

Matrícula: 770495

LINHA DE PESQUISA: **RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**

ORIENTADOR(A): Prof Dr Luciano Zille Pereira

TÍTULO **GESTÃO DE PESSOAS: estudo em prefeituras filiadas a Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR).**

DATA: 12/12/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Talita Ribeiro da Luz
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Iris Barbosa Goulart
UNA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Kelly Batista Braga Lucas**, sob a orientação da Prof. Dr. Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**GESTÃO DE PESSOAS: estudo em prefeituras filiadas à Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)**", contendo 110 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 29 de agosto de 2013.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____


A Deus.

Ao meu esposo Fabiano Lucas.

Ao meu filho Miguel.

A minha família.

Aos colegas de mestrado e ao orientador,
pelo apoio, força, incentivo
companheirismo e amizade. Sem vocês,
nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por sua presença, luz e força nos momentos em que mais precisei.

A meu esposo Fabiano, pelo amor, incentivo, companheirismo, paciência e compreensão.

A meu filho Miguel que sentiu comigo os estresses, preocupações e ansiedades referentes à dissertação. E, a ele, peço desculpas, por passar sensações desagradáveis nessa fase que estamos vivendo.

A minha família, que sempre teve confiança em minhas decisões e pelas orações que fez para que nada de mal me acontecesse nessas idas e vindas à Belo Horizonte.

A Dona Zulmira, pela receptividade em sua casa, pelo carinho e bondade que teve comigo.

Ao meu orientador, Doutor Luciano Zille Pereira, pela disponibilidade, gentileza e orientação.

Ao professor Fernando Coutinho Garcia, que me fez enxergar o caminho que devia seguir em minha pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e companheirismo.

Aos representantes de todas as prefeituras, pela contribuição na realização desta pesquisa.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

*A educação é uma das maiores alegrias da vida, mas educar-se é mais que ir à escola.
É uma disposição mental, uma vontade de olhar o mundo com um
permanente senso de curiosidade e admiração.*

Kent Nerburn

RESUMO

O presente estudo buscou analisar a percepção dos gestores estratégicos sobre como está estruturada a função dos recursos humanos nas prefeituras que compõem a Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR), de acordo com o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008). Para alcançar o objetivo proposto, desenvolveu-se um estudo descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa foi caracterizada como estudo de caso, sendo que este estudo utilizou casos múltiplos. A unidade de análise foram as prefeituras filiadas à AMAPAR, totalizando-se 10 prefeituras dos municípios localizados no Alto Paranaíba e Noroeste de Minas. Os municípios pesquisados foram Carmo do Paranaíba, Guimarães, Lagamar, Patos de Minas, Patrocínio, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo e Serra do Salitre. Os sujeitos pesquisados foram os servidores da área de recursos humanos, os secretários municipais responsáveis pela função de recursos humanos da prefeitura e os prefeitos. Os procedimentos de coleta de dados foram efetuados por meio de entrevistas. Depois de coletados os dados, os mesmos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, observou-se que há uma predominância das Secretarias de Administração, Saúde e Educação em todas as prefeituras estudadas. Verificou-se, também, que não há uma secretaria específica de Recursos Humanos em nenhuma das prefeituras objeto do estudo. Ao realizar a análise comparativa do estágio de evolução das políticas de gestão de pessoas em relação aos municípios pesquisados, observou-se que algumas prefeituras encontram-se no estágio 1, que direciona para atividades como gestão da folha de pagamento e do cadastro de pessoal com ênfase em depuração e informações básicas, como é o caso das prefeituras de Lagamar, Presidente Olegário, Rio Paranaíba e Serra do Salitre. Outras prefeituras encontram-se em transição do Estágio 1 para o Estágio 2, que abrange atividades como recrutamento (concursos), incentivos (benefícios e remuneração), capacitação, implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades) como é o caso das prefeituras de Carmo do Paranaíba, Guimarães, Patos de Minas, São Gonçalo do Abaeté e São Gotardo. Apenas a prefeitura de Patrocínio encontra-se no Estágio 2. Conclui-se ser relevante que essas instituições possam priorizar práticas evolutivas de Recursos Humanos, voltadas para estágios mais avançados, com objetivo de tornarem-se mais preparadas para atenderem às demandas da sociedade. Para tal, os gestores públicos devem entender a importância de se criar um órgão específico de Recursos Humanos, de maneira a concentrar políticas que possam aperfeiçoar os processos de gestão de pessoas nas administrações municipais, como também propiciar maior valorização aos servidores, para que possam atender às demandas e expectativas da sociedade de forma mais eficaz.

Palavras-chave: Gestão pública. Recursos Humanos. Políticas públicas. Prefeituras municipais

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the strategic managers' perception and how it is structured to human resources function in municipalities that comprise the Association of Municipalities of the da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR), according to the Martins' stages model of evolution of public policies (2008). In order to achieve the proposed objective, a descriptive study developed a qualitative approach. The research was characterized as a case study, being that this study used multiple cases. The unit of analysis were the City Hall affiliated to AMAPAR, totaling 10 City Halls of municipalities located in Alto Paranaíba e Noroeste of Minas Gerais. The municipalities researched were Carmo do Paranaíba, Guimarânia, Lagamar, Patos de Minas, Patrocínio, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo e Serra do Salitre. The studied subjects were servers in the area of human resources, municipal secretariat responsible for function in people management of the city hall and mayor. The procedures for data collection were performed by means of interviews. After gathering the data, the same were analyzed by means of the content analysis technique. As a result it was observed that there is a predominance of secretaries of Administration, Health and Education in all the municipalities studied. It was also found that there is not a specific department of Human Resources in any of the city halls of the object. In carrying out a comparative analysis of the stage of development of policies for the management of people in relation to municipalities surveyed, it was observed that some city halls are at stage 1 that directs to activities such as management of payroll, and the register of personnel with emphasis in debugging and basic information as it is the case of the prefectures of Lagamar, Presidente Olegario, Rio Paranaíba and Serra do Salitre. Other municipalities are in transition from Stage 1 to Stage 2, which covers activities such as recruitment policies (competitions), incentives (compensation and benefits), Training and deployment of schools of government and performance assessment (attitudes and skills) as is the case of the prefectures Carmo do Paranaíba, Guimarânia, Patos de Minas, São Gonçalo do Abaeté e São Gotardo. Only the city hall of Patrocínio is in Stage 2. It is concluded that it is important that these institutions can prioritize evolutionary practices Human Resources, pointing to more advanced stages, with the objective to become more prepared to meet the demands of society. For this purpose, the public managers must understand the importance of creating a specific department of Human Resources, so as to focus on policies that can improve management processes of people in municipal administrations, as also provide greater appreciation to servers, To meet the demands and expectations of society more effectively.

Keywords: Public Management. Human Resources. Public Politics. City Hall

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estágios da evolução das políticas públicas de gestão	40
QUADRO 2 - O movimento predominante da reforma.....	44
QUADRO 3 - Gestão de pessoas.....	46
QUADRO 4 - O movimento ideal da reforma.....	48
QUADRO 5 - Síntese dos estágios de evolução da função recursos humanos.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI - Avaliação de Desempenho Individual

AMAPAR - Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba

CPP – Carmo do Paranaíba - Prefeito

CPSA – Carmo do Paranaíba - Secretário de Administração

CPSRH – Carmo do Paranaíba - Servidor de Recursos Humanos

DASP - Departamento de Administração do Serviço Público

GP – Guimarães - Prefeito

GSA – Guimarães - Secretário de Administração

GSRH – Guimarães - Servidor de Recursos Humanos

LP – Lagamar - Prefeito

LSA – Lagamar - Secretário de Administração

LSRH – Lagamar - Servidor de Recursos Humanos

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PMP – Patos de Minas - Prefeito

PMSA – Patos de Minas - Secretário de Administração

PMSRH – Patos de Minas - Servidor de Recursos Humanos

PP - Patrocínio - Prefeito

PSA - Patrocínio - Secretário de Administração

PSRH - Patrocínio - Servidor de Recursos Humanos

POP - Presidente Olegário - Prefeito

POSA - Presidente Olegário - Secretário de Administração

POSRH - Presidente Olegário - Servidor de Recursos Humanos

RPP – Rio Paranaíba - Prefeito

RPSA – Rio Paranaíba - Secretário de Administração

RPSRH – Rio Paranaíba - Servidor de Recursos Humanos

SEPLAN - Secretaria do Planejamento

SGAP – São Gonçalo do Abaeté - Prefeito

SGASA – São Gonçalo Do Abaeté - Secretário de Administração

SGASRH – São Gonçalo do Abaeté - Servidor de Recursos Humanos

SGP – São Gotardo - Prefeito

SGSA – São Gotardo - Secretário de Administração

SGSRH – São Gotardo - Servidor de Recursos Humanos

SSP – Serra do Salitre - Prefeito

SSSA – Serra do Salitre - Secretário de Administração

SSSRH – Serra do Salitre - Servidor de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa.....	14
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificativa.....	15
1.4	Estrutura da dissertação.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Evolução da gestão pública no Brasil.....	18
2.2	Princípios constitucionais pertinentes à Administração Pública.....	26
2.3	A gestão de pessoas no setor público.....	28
2.4	Estágios de evolução das políticas públicas com destaque para a gestão de pessoas.....	36
3	METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO	50
4	AMBIÊNCIA DO ESTUDO	55
4.1	Municípios que compõem a Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR).....	56
5	ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	66
5.1	Identificação da estrutura organizacional das prefeituras filiadas AMAPAR.....	68
5.2	Estágio de evolução do setor de recursos humanos conforme modelo de Martins (2008).....	73
5.2.1	Prefeitura Municipal de Carmo do Paranaíba.....	74
5.2.2	Prefeitura Municipal de Guimarães.....	75
5.2.3	Prefeitura Municipal de Lagamar.....	77
5.2.4	Prefeitura Municipal de Patos de Minas.....	78
5.2.5	Prefeitura Municipal de Patrocínio.....	79
5.2.6	Prefeitura Municipal de Presidente Olegário.....	83
5.2.7	Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba.....	84
5.2.8	Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté.....	86
5.2.9	Prefeitura Municipal de São Gotardo.....	88
5.2.10	Prefeitura Municipal de Serra do Salitre.....	90
5.3	Análise comparativa do estágio de evolução das políticas do setor de recursos humanos nas prefeituras pesquisadas.....	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A	114

1 INTRODUÇÃO

A redemocratização do país e a globalização trouxeram em seu bojo o aumento das demandas sociais e a conseqüente necessidade do Estado em supri-las, o que acarretou a busca de um novo modelo de gestão, já que o modelo burocrático se apresenta insuficiente para atender à nova realidade. Dentro desse contexto, desenvolver uma área de recursos humanos que proporcione mais eficiência e eficácia se apresenta como estratégico (FERREIRA, *et al.* 2008).

A necessidade de mudanças na gestão de pessoas não é uma necessidade apenas das organizações privadas. As organizações públicas também vêm sendo submetidas a pressões por mudanças, visando ao aumento da sua eficiência, maior agilidade e redução da complexidade burocrática. Dadas essas pressões ambientais, o Estado passa por um processo desafiante em que busca substituir, parcialmente, a administração pública burocrática por uma administração gerencial, mais semelhante às empresas privadas (PENENGO, 1997).

A preocupação com a gestão de pessoas passou a representar mais que uma discussão estratégica no âmbito de algumas organizações públicas. Entende-se hoje que as ações decorrentes do trabalho humano na esfera pública devem satisfazer as expectativas por serviços de excelência, tão demandados pelos usuários-cidadãos. A iniciativa pública vem implementando uma nova postura gerencial, sobretudo, ao enxergar os servidores como estratégicos para o processo de resgate da qualidade na prestação do serviço público (MORAES *et al.*, 2011).

Na compreensão de Ferreira *et al.* (2008), nunca se fez tão necessária a gestão de recursos humanos em uma organização para contribuir no enriquecimento de valores, eficiência e eficácia dos processos. Deste entendimento, percebe-se que as pessoas são essenciais e têm valor precioso para qualquer organização e, estas, devem ser compreendidas, capacitadas, desenvolvidas e reconhecidas para alcançar a transformação desejada em qualquer setor. Para este autor, no setor público, o problema é complexo em razão de as organizações, na grande maioria, não possuírem departamentos estruturados voltados à gestão de recursos humanos.

Diante dessas considerações, pressupõe-se que os gestores responsáveis diretamente pelas ações do cotidiano precisam estar atentos à mudança do enfoque na gestão de pessoas, pois se fortalece a cada dia a crença de que o elemento humano é fator no sucesso de qualquer ambiente organizacional (FERREIRA, *et al.*, 2008).

Com a intenção de contribuir para o enriquecimento dos estudos sobre os recursos humanos no setor público, este trabalho utiliza como referência o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008) que menciona três estágios de evolução da gestão de pessoas. O Estágio 1 orienta-se para atividades como gestão da folha e do cadastro de pessoal com ênfase na depuração e informações básicas. O Estágio 2 abrange atividades como recrutamento (políticas de concursos), incentivos (benefícios e remuneração), capacitação e implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades). O Estágio 3 abrange atividades fundamentadas na gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo, planejamento da força de trabalho, alinhamento de competências e avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais).

Tendo em vista o exposto, o presente trabalho tem a seguinte questão direcionadora: como os processos de Recursos Humanos estão estruturados nas prefeituras dos municípios filiados à Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar e descrever, na percepção dos gestores estratégicos das instituições pesquisadas, como está estruturada a função dos Recursos Humanos nas prefeituras que compõem a AMAPAR, de acordo com o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008).

1.1.2 Objetivos específicos:

- a) identificar a estrutura organizacional das prefeituras filiadas à AMAPAR.
- b) identificar e analisar os processos e o estágio em evolução que compõem a função do Recursos Humanos nas prefeituras filiadas à AMAPAR.
- c) realizar análise comparativa do estágio de evolução das políticas do setor de recursos humanos em relação aos municípios pesquisados.

1.3 Justificativa

Compreender o contexto de mudanças é essencial para perceber a necessidade de novas práticas de gestão, em especial da função dos Recursos Humanos no setor público, já que essa área nos últimos anos tem se desenvolvido e mostrado sua importância para eficácia de qualquer organização, seja ela privada ou pública.

Primeiramente, este estudo mostra a sua importância para a sociedade acadêmica, pois observa-se que empreendimentos de trabalhos relacionados aos Recursos Humanos, no setor público municipal, são bastante oportunos, já que podem contribuir para uma nova postura em termos de gestão, pois, conforme Marconi (2005), na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a função do RH tem papel restrito, sendo que as suas ações, na maior parte das vezes, fundamentam-se em um modelo de gestão de problemas que trabalha constantemente para resolver problemas emergentes.

Assim, na área acadêmica, esta pesquisa pode contribuir para análises e discussões do tema recursos humanos nos setores públicos e também para futuras pesquisas em municípios e regiões não pesquisados.

Este estudo é importante também para as Instituições Públicas, pois, conforme Divaldo (2009), a esfera da manutenção de pessoal no setor público municipal tem muito a evoluir, já que as atividades voltam-se exclusivamente para processos rotineiros e legalistas, como processamento da folha de pagamento, aposentadoria e licenças, entre outras de mesma natureza.

No presente trabalho, ao pesquisar a função dos Recursos Humanos no setor público, pode-se observar como se estabelece a dinâmica dessa função nas instituições pesquisadas, podendo, assim, apresentar resultados que podem auxiliar as prefeituras municipais no conhecimento da sua realidade conforme a região na qual se encontram inseridas, para ser possível, então, alinhar as suas percepções, analisar as defasagens e buscar um crescimento em conjunto para o desenvolvimento e a modernização da gestão de recursos humanos.

Este estudo mostra-se também importante para a sociedade como um todo, pois, quando se compreende o processo das instituições públicas e se propõe formas de melhorias, estas beneficiam diretamente para a sociedade. Conforme Silva (2007), é manifesta a importância da gestão pública no cumprimento do interesse da sociedade, haja vista que a mesma tem a função de viabilizar o controle da eficácia do Estado na concretização do bem comum, estabelecido por vias políticas e administrativas.

Para tanto, os gestores públicos devem compreender a necessidade de se estabelecer políticas que melhorem a eficácia das Instituições, de modo que as mesmas desempenhem as suas atividades com excelência e possam atender com mais eficiência às demandas e perspectivas da sociedade.

Diante dos argumentos apresentados, entende-se justificar a execução deste estudo.

1.4 Estrutura da dissertação

O conteúdo desta dissertação encontra-se organizado de acordo com a seguinte estrutura: na primeira seção, apresenta-se a Introdução na qual se encontram inseridos a contextualização, os objetivos e a justificativa para a realização da pesquisa.

A segunda seção dedica-se a apresentar o referencial teórico que aborda conceitos e considerações gerais referentes à evolução da gestão pública no Brasil; princípios constitucionais pertinentes à administração pública; gestão de recursos humanos no

setor público; e estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008), modelo teórico de referência para este estudo.

Na terceira seção, busca-se apresentar a metodologia do estudo empírico, enquanto, na quarta seção, apresenta-se a ambiência do estudo. Já a quinta seção dedica-se a apresentar uma discussão sobre os resultados obtidos na pesquisa aplicada, e a sexta seção, apresenta-se as considerações finais do estudo..

Por fim, apresentam-se as referências utilizadas para embasar teoricamente o estudo, e o apêndice que consiste no roteiro de entrevista realizada junto aos sujeitos pesquisados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico do trabalho, no qual se apreciam considerações referentes à evolução da gestão pública no Brasil; os princípios constitucionais pertinentes à administração pública; a gestão de recursos humanos no setor público e os estágios de evolução das políticas públicas.

2.1 Evolução da gestão pública no Brasil

A gestão pública pode ser compreendida como toda ação ou conjunto de ações, atividades e procedimentos exercidos pelos administradores públicos, com o objetivo de gerenciar os bens públicos, prestar serviços e realizar obras que tenham em vista a satisfação das necessidades da sociedade como um todo em áreas como saúde, segurança e educação cuja finalidade é o bem-estar da sociedade (CONCEIÇÃO, 2012).

Em outra compreensão, administração Pública “é o planejamento, organização, direção e controle dos serviços públicos, segundo as normas do direito e da moral, visando ao bem comum” (BÄCHTOLD, 2008, p. 26).

Conforme Silva (2007), a gestão pública diz respeito às atribuições de gerência pública dos negócios do governo. Sinteticamente, pode-se classificar a atuação do administrador público em três planos diferentes:

a) atos de governo, que situam-se na órbita política; b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos: I - tradução da missão; II - realização de planejamento e controle; III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos (SILVA, 2007, p. 1).

Desse modo, fica evidente a relevância da gestão pública no cumprimento do interesse público, tendo em vista que é a mesma que está a serviço de viabilizar o controle da eficácia do Estado na consolidação do bem comum constituído por vias políticas e estabelecido administrativamente (SILVA, 2007).

As políticas públicas no Brasil atravessaram diversas etapas de acordo com o desenvolvimento histórico da economia, da sociedade e, particularmente, do Estado brasileiro. É possível dividir a evolução da administração pública no Brasil em diversos períodos de acordo com as metamorfoses do caráter do Estado e os estágios de desenvolvimento econômico e desenvolvimento social da história republicana (ESTENSSORO, 2011).

A administração pública genuinamente brasileira só pode nascer com a independência do país. A mistura do centralismo excessivamente regulamentador e geralmente pouco efetivo resume bem o modelo de administração colonial (ABRUCIO *et al.*, 2010).

No período colonial, o Estado brasileiro se caracterizava como unidade política centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. O aparelho administrativo não seguia normas gerais, hierarquias e definições de competência, pois a legislação da colônia era constituída por determinações particulares e casuístas. Além disso, os cargos públicos não eram profissionalizados, as posições pertenciam aos nobres ou eram adquiridas pela burguesia enriquecida. Consequentemente persistia uma confusão de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral e civil (PAES DE PAULA, 2005).

Durante a República Velha (1889-1929), prevaleceu o sistema estadualista e oligárquico e tornou ainda mais importante o modelo de patronagem no plano subnacional, pela via da política do coronelismo (ABRUCIO *et al.*, 2010).

O período da República Velha trata-se de uma forma singular de organização do poder correspondente à economia primário-exportadora que pode ser chamada de Estado oligárquico. Devido à regionalização da política e ao caciquismo local, a administração pública era muito clientelista (ESTENSSORO, 2011).

De acordo com Paes de Paula (2005), a herança colonial contribuiu para que a centralização do poder na cúpula e o autoritarismo do poder público se tornassem traços distintos da administração pública brasileira que persistiu durante a República Velha e a era Vargas (1930-1945).

A partir de 1930, época considerada como Estado Novo, rompe-se com a hegemonia do Estado oligárquico e surge um Estado burguês por meio da Revolução de 1930 e a Crise de 1929. Estrutura-se o funcionamento da força de trabalho e organiza-se a economia que se industrializava cada vez mais. Com o aumento da demanda por capacidade de gestão, busca-se a profissionalização do serviço público com a implantação de um sistema de ingresso competitivo, institucionalização do princípio meritocrático de promoção, criação de uma identidade de interesses dos funcionários e maior centralização e racionalização da administração, inclusive com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1938 (ESTENSSORO, 2011).

A era Vargas criou uma burocracia, voltada ao desenvolvimento institucionalmente ligado ao mérito e ao universalismo, sendo a primeira capaz de produzir políticas públicas em maior escala. A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) fora bem sucedida em sua tarefa de promover a qualificação da parcela do corpo burocrático brasileiro, visto que foi o órgão que assumiu a responsabilidade pela realização dos concursos públicos e a supervisão dos processos de gestão de pessoas, tais como promoção, transferência e medidas disciplinares. “O DASP tornou-se peça chave não só como forma de racionalização da gestão, mas também, e de forma estratégica, como instrumento político” (ABRUCIO *et al.*, 2010 p.41).

A administração pública brasileira sofreu influência das ideologias desenvolvimentistas que permeavam o país entre 1945 a 1964 (PAES DE PAULA, 2005). Após a Constituinte de 1946, abre-se um embate entre o projeto de um capitalismo nacional, ligado a uma burguesia industrial incipiente, e a estratégia de desenvolvimento associado, que unia o latifúndio e o capital estrangeiro. Trata-se de um período democrático muito influenciado pela ideologia desenvolvimentista e pelos planos de desenvolvimento, como o Plano de Metas (1956-61) e o Plano Trienal (1964-65). O planejamento assume uma função importante na administração pública e, para implementar os planos, intenta-se transformar as burocracias em instrumentos de mudança social. Esse período ficou conhecido como Democrático-Desenvolvimentista (ESTENSSORO, 2011).

Com o Golpe de Estado de 1964, os militares assumiram o poder e exerceram-no de forma autoritária, embora tenham procurado, em maior ou menor medida ao longo do período, apoio em parcelas da elite política e social para legitimar sua autoridade (ABRUCIO *et al.* 2010). Consolidou-se a vitória da estratégia econômica de desenvolvimento associado, que representou o aprofundamento da economia brasileira como um subsistema dependente do capitalismo internacional. Inicia-se um período marcado pelo centralismo, autoritarismo e expansão do intervencionismo estatal. O conceito de Segurança Nacional é aplicado para o controle da ordem social, fiscalização das forças sociais e controle político das condutas sociais (ESTENSSORO, 2011).

Procede-se a uma Reforma Administrativa por meio do Decreto-Lei 200, que institui o planejamento tecnicista baseado na competência e racionalidade técnica e adota a centralização do controle na Secretaria do Planejamento (SEPLAN). Em termos de políticas públicas, é uma fase de consolidação do Sistema Brasileiro de Proteção Social com as características de fragmentação institucional, clientelismo, meritocracia, particularismo, tecnocratismo e centralização política e financeira em nível federal (ESTENSSORO, 2011).

Para Bresser-Pereira (2009), a primeira tentativa real de reforma gerencial na administração pública brasileira ocorreu em 1967, com o Decreto-Lei 200, sob o comando de Amaral Peixoto e inspiração de Hélio Beltrão, com o nítido objetivo de enfrentar as limitações do modelo burocrático. O referido instrumento legal, que continha aspirações descentralizadoras bastante significativas, preconizava o fortalecimento da administração indireta por intermédio da descentralização e da autonomia das autarquias, fundações e empresas estatais, como forma de agilizar a atuação do Estado. Entretanto, cometeu o equívoco de não repensar os mecanismos de controle, enfraquecendo, dessa forma, o núcleo central do aparelho estatal responsável pela formulação das políticas públicas.

Na Nova República, a ciência política invade o campo da administração pública, pois se reconhecem os obstáculos políticos à eficiência e eficácia das políticas públicas. Com a Constituição de 1988, consolida-se formalmente a cidadania, com a

incorporação dos direitos sociais e da participação da sociedade na gestão pública. Ocorre concomitantemente um movimento de descentralização fiscal e administrativa determinado pela Constituição (ESTENSSORO, 2011).

A partir de 1995, o governo Fernando Henrique Cardoso estabelece uma nova estratégia para a reforma da administração pública brasileira integrada a um processo mais abrangente de reforma do Estado. A sinalização evidente dessa prioridade é dada quando da transformação da então Secretaria da Administração Federal num novo ministério, que, além das funções tradicionais de gestão da função pública, assume o papel de coordenador do processo de reforma do aparelho do Estado. O primeiro semestre de 1995 foi dedicado ao desenho da estratégia, a partir da elaboração da versão preliminar do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (FERREIRA, 1996).

Para Ferreira (1996), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado representou um esforço de sistematização da estratégia de enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, num contexto que é determinado, por um lado, pela presença de uma forte cultura burocrática e, por outro, pela existência de práticas ainda patrimonialistas. Essa estratégia visa criar condições para a superação desses problemas, assegurando ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumentos na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em síntese, o que se pretende é implantar o modelo de administração pública gerencial.

Segundo Abrucio *et al.* (2010), a existência do Plano Diretor foi considerado uma diretriz geral de mudanças e teve um papel estratégico. Foi essencial para dar sentido de agenda às ações, ultrapassando a manifestação normalmente fragmentadora das boas iniciativas de gestão.

De acordo com Bresser-Pereira (2009), a reforma da administração pública reorganizou o aparelho de Estado e fortaleceu seu núcleo estratégico, transformando o modelo de administração pública burocrática para uma administração com princípios gerencialistas.

O Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) criado em 1995 e extinto em 1998 elaborou alguns programas e projetos que tiveram continuidade mesmo após a extinção do ministério. Entre eles, destacaram-se o Programa de Qualidade e Participação, o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios e a implementação de uma nova política de recursos humanos (PAES DE PAULA, 2005).

Por meio desses instrumentos criados pelo MARE, buscou-se a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, necessária à implantação de um novo modelo de gestão do Estado, que valorizasse a participação e a iniciativa do servidor público (PAES DE PAULA, 2005).

Locks e Neto (2011) comentam que a reforma ocorrida no gerenciamento dos serviços públicos abandonou, em parte, os sistemas baseados na hierarquia burocrática e racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público.

Bresser-Pereira (2006) comenta que o setor público evoluiu passando a adotar técnicas de gestão que potencializam os resultados e aumentam o controle público. Passou da era burocrática para a gerencial e começou adotar ferramentas gerenciais típicas das organizações privadas. Nesse contexto, observa-se um governo com mais preocupação com a eficiente aplicação de recursos, aperfeiçoamento da administração e prestação de serviços, entendendo que só iniciativas como essas possibilitarão o alinhamento das organizações públicas às demandas sociais mais contemporâneas, tornando-as mais eficientes e eficazes na busca do seu objetivo finalístico que é contribuir para o bem-estar da coletividade social.

Surge, assim, a administração burocrática moderna, racional-legal. Emerge a organização burocrática capitalista, fundamentada na centralização das resoluções, na hierarquia manifestada no princípio da unidade de governo, na composição piramidal do poder, nos hábitos rígidos, no domínio dos processos administrativos. Nasce a burocracia estatal, constituída por dirigentes profissionais, sobretudo

recrutados e habilitados, que respondem imparcialmente aos políticos (BRASIL, 1997).

Desse modo, paulatinamente, foram sendo desenhados os contornos da nova administração pública:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as ideias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; (5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência; (7) controle por resultados, a *posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 6).

De maneira mais ampla, a administração pública gerencial está fundamentada em uma percepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática possui uma conduta centralizadora e autoritária (BRESSER PEREIRA, 1997).

A questão é que a reforma administrativa em andamento não atende às demandas existentes no Brasil. Não tem capacidade e, também, não espera, de imediato, modificar a estrutura das despesas públicas. No entanto, pode colaborar ao menos quanto a um dos lados nefandos das políticas sociais: “o mau uso dos recursos disponíveis”. Pode ainda beneficiar a constituição da governabilidade democrática, por meio de maior transparência e responsabilidade nas atividades que compõem o aparelho de Estado (BONEZI; PEDRAÇA, 2008, p. 11).

Nesse sentido, a questão é estabelecer instituições e práticas administrativas satisfatoriamente acessíveis e claras para que o interesse coletivo na produção de bens públicos pelo Estado seja atendido razoavelmente (BRASIL, 1997).

Em face do exposto, incumbe salientar que a nova Gestão Pública deve nortear-se para revigorar e inovar a dinâmica do funcionamento da Administração, de modo a reunir técnicas do domínio privado, amoldadas às suas peculiaridades próprias, além disso, deve voltar-se para desenvolver novas ações para que as esferas econômicas e sociais tenham suas demandas tratadas de forma eficiente, devendo ainda cultivar a concepção de que a administração pública deve proporcionar oportunidades especiais, a fim de aperfeiçoar as condições econômicas e sociais da população (BONEZI; PEDRAÇA, 2008).

Locks e Neto (2011) mencionam a percepção de que a sociedade moderna encontra-se em plena mudança de paradigmas e que as suas visões sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. Esse novo modelo de gestão pública encontra como foco e ator principal os servidores aqui definidos como capital humano, entretanto esse capital, que é distribuído em funções que, estrategicamente, impactam o desempenho das organizações públicas, carece de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros, em nome da eficiência e melhoria dos serviços públicos. Verifica-se um grande desafio da administração pública brasileira: aumentar a capacidade do governo na gestão das políticas públicas.

2.2 Princípios constitucionais pertinentes à Administração Pública

A finalidade desta seção não consiste em realizar uma apreciação jurídica do tema, mesmo porque este não é o enfoque do estudo, entretanto, teve-se a intenção de apresentar conceitos breves, a fim de fundamentar o necessário ao entendimento do que vem a ser uma gestão pública, com certa eficácia para a sociedade e sua relação com os princípios da gestão de recursos humanos.

A Constituição Federal, no art. 37, *caput*, aborda os princípios intrínsecos à Administração Pública: "A Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Considera-se relevante salientar que os princípios supramencionados na Constituição Federal não são os únicos existentes no âmbito da doutrina administrativa que decorrem do Estado de Direito e do conjunto do sistema constitucional, portanto, na presente seção, busca-se retratar apenas aqueles relacionados ao assunto em questão, quais sejam: Princípio da Legalidade; Princípio da Moralidade; Princípio da Impessoalidade e Princípio da Eficiência.

O princípio da legalidade vem determinado no inciso II do art. 5.º da Constituição Federal e alega que: "ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (SERESUELA, 2002, p. 1).

Do condicionamento da Administração Pública à lei, constatam-se as seguintes obrigações e regras que gerem o comportamento dos agentes públicos:

- Atuação em conformidade com as normas legais do sistema jurídico em vigor;
- Respeito aos princípios constitucionais e infraconstitucionais do ordenamento jurídico a que estão sujeitos;
- Sujeição a vigência da norma jurídica, sendo-lhes defeso deixar de cumpri-la sob o pretexto de julgá-la inconstitucional;
- Submissão completa às leis, não cerceando sem amparo legal direitos e liberdades de particulares;
- Responsabilização pelos atos ilegais (nulos ou anuláveis) que praticarem no exercício de sua função pública (PAZZAGLINI FILHO, 2008, p. 1).

Ao desrespeitar a gestão pública, na administração dos negócios públicos, insulta-se o princípio da legalidade sendo, portanto, ato de arbítrio que afronta o estado de direito e compõe indicativo do exercício de improbidade administrativa (PAZZAGLINI FILHO, 2008).

O princípio da moralidade pode ser entendido como aquele que define que os atos da Administração Pública devam estar completamente moldados aos modelos éticos predominantes na sociedade para a administração dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade legal (SERESUELA, 2002).

A moralidade expressa que a Administração Pública deve nortear-se para atender o interesse coletivo. Nesse contexto, insere-se a integridade, a boa conduta, os bons costumes, a equidade e a justiça. Em outros termos, a decisão do agente público

deve corresponder àquilo que a sociedade, em algum momento, avalia como ético e moralmente aceito. Em resumo, o agente público, ao cumprir uma atividade administrativa tem o dever constitucional de se moderar pela ética, isto é, sem transgredir a moral vigente na sociedade. E, a esse dever, satisfaz “o direito público subjetivo de todo o cidadão ao trato ético da coisa pública, ou seja, todo o cidadão tem direito à administração honesta e moral” (PAZZAGLINI FILHO, 2008, p. 1).

O princípio da impessoalidade da Administração Pública é aquele que define que os atos realizados pela Administração Pública devam ser sempre atribuídos ou a pessoa ou órgão em denominação do qual se cumpre e, além disso, designados genericamente à sociedade, mas não para fins de privilegiamento ou da obrigação de circunstâncias limitativas, das peculiaridades pessoais daqueles a quem por acaso se dirija. Sinteticamente, os atos e aprovisionamentos administrativos são arrogáveis não ao servidor que os exerce, entretanto, ao órgão ou ente administrativo em nome do qual atua o servidor (SERESUELA, 2002).

Nas palavras de Pazzaglini Filho (2008), o princípio constitucional da impessoalidade pode ser caracterizado pela objetividade e neutralidade da ação da Administração Pública, tendo por única finalidade legal o atendimento do interesse público. O princípio da impessoalidade estabelece ao agente público, na execução de seu papel estatal, conduta sempre objetiva e imparcial, ou seja, isento à sua junção de caráter pessoal ou partidário, buscando o atendimento dos interesses de todos e não de apenas alguns grupos ou pessoas.

O Princípio da Eficiência no tratamento das ocorrências públicas expressa o comprometimento do agente público atuar com eficiência concreta, ou seja, de o gestor aplicar, ininterruptamente, na execução de suas atividades públicas, as medidas ou recursos, de modo razoável, racional e eficaz para o cumprimento suficiente dos objetivos públicos esperados pela sociedade. A legitimidade da gestão pública depende, além da observância dos princípios constitucionais analisados (ação ética, impessoal, transparente e com apoio em norma legal), à sua eficácia (exercício funcional sério, tecnicamente apropriado, eficaz e otimizado da satisfação,

com qualidade e rentabilidade, das necessidades coletivas) (PAZZAGLINI FILHO, 2008).

Em face do exposto, pode-se concluir que a função administrativa pública é submissa aos desígnios constitucionais devendo, portanto, regularizar as suas atividades administrativas no sentido de atribuir maior solidez aos princípios e normas constitucionais, tendo em vista que estas não representam enunciados puramente retóricos e diferentes da realidade; providas de total juridicidade.

2.3 A gestão de pessoas setor público

No contexto das teorias administrativas, a gestão de pessoas decorre de uma longa e tortuosa evolução histórica, cuja origem pode ser localizada no tempo em período coincidente com o final do século XIX (BERGUE, 2010).

As feições atuais dominantes das áreas de recursos humanos na administração pública, em termos estruturais e de processos, são intensamente inspiradas no pensamento gerencial clássico do taylorismo, fayolismo e fordismo, o qual promoveu importantes transformações na administração pública referenciando o “Estado Administrativo” que se instala na década de 1930 no Brasil e que tem como um marco a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938 (TERABE e BERGUE, 2011).

Para Marras (2000), em 1945, surgem os primeiros estudos sobre autocracia, democracia e motivação de pessoas no trabalho, por meio dos estudos de Simon, McGregor, Barnard, Argyris e Likert. É nesse cenário que começa a ser buscada a valorizada função de “cuidar de pessoas” e o papel da gerência se torna uma função mais tática e menos operacional.

A partir das pesquisas de *Hawthorne*, realizadas por Elton Mayo, originou-se o que hoje se denomina escola das relações humanas. Após esse período muitos foram os estudiosos que se dedicaram a estudar as relações entre as pessoas no trabalho e destas com o seu próprio labor, porém são poucos os estudos relacionados ao setor público (FERREIRA *et al.*, 2008).

A obra de Max Weber sobre a burocracia constitui outro importante referencial analítico para a compreensão das organizações da administração pública, seja pela influência inicial que teve na constituição do aparelho administrativo a partir da interpretação da referida obra como paradigma organizacional, seja como marco teórico para a compreensão dos fenômenos referentes às relações de poder na administração pública (BERGUE, 2010).

Entre os legados do pensamento clássico, estão: a busca pela eficiência, a divisão do trabalho, a especialização, a formalização, a padronização, a impessoalidade, a valorização do mérito, entre outros atributos. Esses elementos moldaram a estrutura e o funcionalismo da área de recursos humanos na administração pública, que pouco se afastou, em sua essência, do departamento de pessoal precursor de rotinas de processamento de pagamento e afins (TERABE e BERGUE, 2011).

Segundo Marconi (2005), o papel tradicional do departamento de recursos humanos no setor público engloba, basicamente, duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema.

Nesse cenário, na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH (recursos humanos) tem papel limitado. Suas ações, na maioria das vezes, pautam-se em um modelo de gestão de problemas que trabalha constantemente para “apagar incêndios” (MARCONI, 2005).

A década de 1990 se conformou como um período crucial para a administração de recursos humanos no setor público. Esse período foi caracterizado por dois desafios: reduzir as funções administrativas e burocráticas no que tange à gestão de pessoas e ampliar as funções estratégicas dessa área (OLIVEIRA e CKAGNAZAROFF, 2010).

A necessidade de inovação da gestão de pessoas no setor público destaca-se quando se analisam os esforços da Reforma de Estado e da introdução de práticas gerenciais nas organizações públicas (OLIVEIRA e CKAGNAZAROFF, 2010).

Para Marconi (2005), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, no contexto brasileiro, trouxe a proposição de novas formas contratuais para diversas categorias de trabalho. Essas inovações tinham como base a noção de que o Estado necessitava de um quadro de pessoal estruturado, a fim de garantir que a força de trabalho no setor público fosse composta de, por um lado, profissionais que representassem o elemento permanente e os valores inerentes à instituição “Estado” e, por outro lado, de profissionais que respondessem aos desafios colocados pelo contexto em permanente mutação, no qual os Estados atuam.

O Plano Diretor do governo do Brasil desenvolvido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado apresenta uma política abrangente de recursos humanos, contemplando aspectos múltiplos, como modernizar a administração burocrática, por meio de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho (FERREIRA, 1996).

De acordo com Freitas *et al.* (2010), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado previa, entre outros projetos, a adequação dos recursos humanos como tarefa prioritária, a profissionalização e a valorização do servidor público, política de captação de novos servidores, desenvolvimento de pessoas, sistema remuneratório adequado, desempenho por meio de incentivos e carreiras compatíveis com as novas necessidades do Estado.

Longo (2007) aponta um excesso de uniformidade nos marcos regulatórios do emprego público, ou seja, excesso de normas, excessiva centralização da gestão, pouca autonomia dos gestores e excesso de estabilidade no emprego.

Porém, essa situação vem mudando gradativamente. As transformações no mundo do trabalho influenciam, de forma inquestionável, o setor público ainda que em maior ou menor grau. As novas perspectivas para a gestão de pessoas nas empresas alimentam também os planos de modernização da gestão pública e, a literatura da

gestão empresarial é cada vez mais conhecida e valorizada pelos gestores públicos. (LONGO, 2007).

Assim, o aparelho governamental, da mesma forma que as empresas privadas, inserido em um cenário de intensa modernização e restrição orçamentária, carece de novas formas de organização mais flexíveis que possibilitem a gestão de recursos humanos de forma estratégica, na qual as possibilidades de adoção de estruturas inovadoras de desenvolvimento, incentivos e cobrança de resultados se torne factível (LONGO, 2007).

Segundo Marconi (2005), a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro tem-se alterado, na medida em que os gestores públicos têm atentado para a relevância de se investir na formação de um quadro de servidores capacitados para a realização das tarefas inerentes a cada organização e, o gerenciamento do capital humano nas organizações públicas vem tomando um direcionamento estratégico atrelado aos grandes objetivos organizacionais.

A gestão estratégica de pessoas emerge no setor público e possui como dimensão o efetivo envolvimento da alta administração, que busca considerar a organização como um sistema complexo e contextualizado em um conjunto de relações que transcendem os limites da organização para alcançar a interação com outros órgãos ou entidades que configuram a administração pública e, que seja orientada para o longo prazo, antecipando elementos conformadores de cenários futuros e estabelecendo para o curto e o médio prazos, condições para transformá-los (BERGUE, 2010).

Sob a perspectiva da administração pública, a gestão estratégica de recursos humanos implica, inicialmente, que a organização compartilhe a ideia de que a gestão de pessoas e tudo o que lhe seja próprio sejam elementos considerados efetivamente nas decisões da alta administração. Isso remete à ideia de reconhecer as pessoas – servidores efetivos, comissionados, terceirizados, agentes políticos – como elemento central na organização (TERABE e BERGUE, 2011).

Nesse sentido, observa-se que, na Administração Pública, a gestão de recursos humanos pode ser compreendida como o planejamento, a administração e o controle das atividades realizadas para selecionar, orientar, avaliar, capacitar e qualificar o quadro de servidores dos órgãos públicos. Assim, a gestão de pessoas no âmbito municipal, muito embora seja mais difícil de ser realizada do que no âmbito federal, tendo em vista que as administrações municipais ainda preservam traços de um Estado patrimonialista/burocrático, com uma quantidade significativa de servidores contratados sem concurso público, antes da Constituição Federal de 1988, conta também com a relevante insuficiência de recursos públicos, sendo que a demanda por serviços públicos, por parte da sociedade, é cada vez maior e o órgão da Administração Pública, responsável pela gestão de recursos humanos, tem uma função importante, pois é nesse setor que as ações de gestão são colocadas em prática (BEHR, 2012).

Mundialmente, as administrações públicas devem atender às demandas com eficiência (uso racional dos recursos), eficácia (habilidade para alcançar resultados) e efetividade (observar a ética cívica), devendo os princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, nortear a busca de soluções práticas para as reivindicações da coletividade, esses valores devem ser inseridos na gestão pública municipal. Mas a realidade que muitos municípios apresentam são recursos humanos realizando atividades puramente burocráticas, olvidando ser a gestão de recursos humanos, peça essencial para o bom funcionamento da organização. Raras administrações públicas municipais são capazes de criar estratégias eficazes para qualificar o corpo operacional. Além do mais, o servidor público municipal é aquele desprovido de viabilidades para desenvolver competências profissionais por conta própria, a fim de adequar os seus serviços às novas reivindicações da sociedade civil (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Os setores, ou grupos como são populares, de recursos humanos da maior parte das organizações públicas limitam as suas atividades à folha de pagamento, licenças, aposentadoria e concursos. Os servidores para essas organizações não apresentam importância estratégica. Há certo descuido na gestão dos servidores e o efeito disso é a baixa qualidade de vida no trabalho e, sobretudo desperdício de recursos humanos. Desperdício este que deveria suscitar alguma reação na

sociedade, mas a cultura brasileira ainda não faz reclamações efetivas alusivas à baixa qualidade dos serviços apresentados pelas organizações públicas, bem como não leva em conta o uso inadequado de recursos materiais. A sociedade deveria perceber ainda que o desperdício de recursos humanos expressa desperdício de dinheiro de todos os cidadãos, sendo essa uma das razões de haver baixa qualidade dos serviços de saúde, educação, dentre outros serviços públicos (DIVALDO, 2009).

Assim, o maior desafio da gestão de recursos humanos em municípios é propiciar à organização pessoas com características superiores e experientes, bem habilitadas, motivadas e leais, de maneira a contribuir com uma cultura de alto desempenho, além de atuar disciplinadamente segundo diretrizes predeterminadas. Ao contrário disso, constata-se comumente um modelo de gestão de problemas e não de pessoas, uma gestão emergencialista, cujo trabalho norteia-se para 'apagar incêndios' frequentemente, oferecendo prioridade para atividades rotineiras e emergenciais, e as atividades que definem políticas orientadas para contratar, capacitar e remunerar ficam relegadas à segunda ordem (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Na dimensão manutenção de pessoal no setor público municipal, tem-se muito a evoluir, especialmente no que se refere à qualidade de vida no trabalho. Não há pessoas trabalhando com esse tema nessas instituições. Em realidade, não há sequer a preocupação quanto à higiene e segurança. A preocupação com a ergonomia inexistente. É uma negligência absoluta na maior parte das organizações. "E viva ao foco em folha de pagamento, aposentadoria, licenças e concursos mal elaborados" (DIVALDO, 2009, p. 1).

Nessa perspectiva, Veloso *et al.* (2011) apresentam um trabalho que teve como embasamento a realidade dos municípios do Estado do Espírito Santo. Ocorre que o mencionado trabalho faz parte de uma pesquisa mais ampla, realizada em outros estados brasileiros, associada ao projeto Fortalecimento Institucional e Qualificação da Gestão Municipal, inserido no Programa de Apoio a Redes de Pesquisa (ProRedes). O objetivo geral do referido projeto é apresentar um diagnóstico da gestão pública municipal brasileira, de maneira a enfatizar os processos e não os

resultados da gestão, para avaliar o seu nível de qualificação e fazer a identificação dos principais obstáculos ao fortalecimento institucional, com a finalidade de auxiliar políticas públicas capazes de beneficiar o aperfeiçoamento da governabilidade, da transparência e da eficiência da ação pública municipal brasileira. A pesquisa buscou analisar as áreas de Gestão Financeira, Gestão de Capital e Infraestrutura, Gestão de Tecnologia da Informação (TI) e Gestão de Pessoas dos 24 municípios incluídos na amostra.

Em face do exposto, compreendeu-se ser pertinente apresentar aqui, apenas os resultados obtidos no trabalho de Veloso *et al.* (2011) que se referem à gestão de pessoas, que é o foco do presente estudo. Assim, conforme o trabalho mencionado, de modo geral, somente 25% dos municípios da amostra possui secretaria exclusiva responsável pela gestão de pessoas. Mas, 67% da amostra possuem o setor subordinado a outra secretaria. O percentual de colaboradores comissionados desprovidos de vínculo permanente totaliza 36% no total dos colaboradores da amostra de municípios analisados. Os celetistas e estatutários representam 64% do total dos municípios da amostra. Referente ao grau de instrução de pessoas ocupadas nas prefeituras, somente os municípios maiores revelaram dados. Destes, 41% têm ensino superior completo ou incompleto, e 35%, o ensino médio, completo ou incompleto. No tocante ao planejamento e à execução de atividades de gestão de pessoas, cerca de 50% dos municípios médios e pequenos não tinham previsão de concurso para 02 anos subsequentes ao ano de realização do estudo. Tais dados sugerem a ausência de planejamento relacionado ao pessoal, enquanto 75% dos municípios maiores confirmaram a previsão de concursos.

Ainda conforme o trabalho de Veloso *et al.* (2011), a maior parte dos municípios dispõe de planos de cargos e salários (PCS) e planos de carreira, cargos e remuneração (PCCR), mas a pesquisa sugere a carência desse instrumento de gestão de pessoas em determinadas carreiras como as da saúde e da guarda municipal. As políticas de participação, satisfação e valorização dos colaboradores são reveladas, sobretudo, nos municípios grandes. Quanto ao monitoramento e controle das atividades prestadas à população, a maior parte dos municípios referiu existir ao menos um serviço norteado para o atendimento ao cidadão, muito embora tenha havido possibilidade de constatar, em determinados municípios, unicamente a

existência de balcão interligado de atendimento ao cidadão e de serviço relacionado à ouvidoria pública.

Em outra esfera, o estudo de Filippim; Tureck e Mota (2006) apresentam resultados parciais de uma pesquisa realizada sobre o trabalho em equipe em organizações públicas municipais, cujo objetivo é descrever a percepção dos servidores públicos municipais no que se refere aos fatores que podem contribuir para o trabalho em equipe. A pesquisa norteou-se para coletar as percepções de servidores públicos de três prefeituras do estado de Santa Catarina, quais sejam, Joaçaba, Herval d'Oeste e Luzerna. Os resultados evidenciam desconexões entre os fatores-chave do trabalho em equipe avistados na teoria apreciada pelos autores e aqueles compreendidos pelos servidores municipais entrevistados. A questão mais discrepante dentre a visão dos entrevistados e a observada na literatura foi a da baixa ênfase que os primeiros impõem aos requisitos: objetivos claros e participados, trabalho cooperativo e comunicação aberta.

Ainda conforme o referido estudo, na percepção dos servidores das três prefeituras analisadas, existem circunstâncias desfavoráveis ao desenvolvimento do trabalho em equipe, nos seguintes aspectos: não há um compartilhamento dos objetivos e metas organizacionais entre os servidores; que também não se sentem motivados a participar da tomada de decisões junto aos líderes; os servidores não notam que a liderança utiliza métodos de reconhecimento e outros processos que tenham a finalidade de motivar a equipe; os servidores não percebem a existência de troca e *feedback*; os servidores não são motivados para comemorar os bons resultados do trabalho; não há, periodicamente, um sistema de avaliação do desempenho e recompensa; quando existem normas do sistema de avaliação do desempenho e recompensas, estas não são de conhecimento de todos (FILIPPIM; TURECK e MOTA, 2006).

Os resultados evidenciam também que os aspectos do trabalho em equipe que mais se realçaram na percepção dos servidores públicos são a questão de os servidores considerarem desafiadoras as atividades que realizam; demonstrarem identificação com as atividades a eles atribuídas e com o ambiente de trabalho; considerarem seus ambientes de trabalho agradáveis e com um clima organizacional

descontraído. Por fim, Filippim; Tureck e Mota (2006) comentam que o estudo sugere a necessidade de serem estabelecidas políticas de gestão de recursos humanos específicas para a área pública, a fim de mobilizar mais intensivamente as equipes na gestão pública municipal.

2.4 Estágios de evolução das políticas públicas com destaque para a gestão de pessoas

Martins (2003) propõe a teoria da Fragmentação, partindo da premissa básica de que a fragmentação é o resultado de um processo descoordenado, inconsistente e incoerente de formulação e implementação das políticas, programas e projetos. Atribui a fragmentação à falta de coerência, consistência e coordenação. A fragmentação é tratada por Martins (2003) tanto como conflito ou ambiguidade, características das políticas intersetoriais e dos contextos institucionais complexos, quanto como um custo que produz ineficiência alocativa, ineficácia e reducionismo.

O modelo analítico proposto para explicar a fragmentação é composto por seis categorias - variáveis independentes ou fatores estruturais fragmentadores, tais como: liderança executiva, estratégia, ajustamento mútuo, estrutura, processos e pessoas. Essas categorias de variáveis independentes são consideradas elementos potenciais de integração e fragmentação.

Para Martins (2003), existe um ponto ótimo de fragmentação, que é a busca da integração mediante o estabelecimento de arranjos de cooperação/coordenação com um custo menor que os custos da fragmentação. A teoria da fragmentação de políticas públicas pode ajudar a identificar fatores e condições sob as quais as políticas de gestão pública se tornam mais eficientes, eficazes e efetivas.

A integração é vital para a organização, o cimento que une os arranjos racionais, seja qual for o seu grau de institucionalização, tornando-se um fator muito importante (MARTINS, 2003).

Segundo Martins (2003), existe um fenômeno de fragmentação que constitui uma explicação para a descontinuidade e a baixa implementação das políticas de gestão

pública. Pressupõe que a fragmentação de políticas públicas se dá entre estruturas e processos. A nova dinâmica dos processos se caracteriza por um ativismo fragmentário em diversos campos de política de gestão, tais como: gestão para resultados, modernização de estruturas e processos, parcerias, gestão de pessoas, governo eletrônico, compras governamentais e atendimento ao cidadão.

Está em curso o surgimento de uma nova dinâmica dos processos de reforma da gestão pública nos estados, não mais pautadas nas políticas de gestão pública do governo federal (MARTINS, 2003).

A dinâmica das organizações públicas se transforma a partir do surgimento de inovações gerenciais próprias nos estados, sem correspondência com experiência federal, revelando muito mais uma lógica de apropriações e desenvolvimentos peculiares como uma forma destes enfrentarem a crise fiscal e a propagação de ideias da nova gestão pública. As reformas dos estados são impulsionadas pelo surgimento de lideranças empreendedoras que percebem a necessidade de engatar em novos ciclos de desenvolvimento e por políticas ativas de gestão pública com foco em resultados (MARTINS, 2003).

O choque de gestão de Minas Gerais, tão conhecido pela sua implantação e inovação, sinaliza um estágio avançado de integração das políticas de gestão voltadas para o desenvolvimento das políticas públicas (VILHENA *et al.*, 2006).

Para Vilhena *et al.* (2006), tem-se destacado a nova gestão pública que atentou pela necessidade de orientar as organizações para resultados, em substituição à orientação procedimental. No choque de gestão de Minas Gerais, aderiu-se a um instrumento chamado 'acordo de resultado' que promove o alinhamento dos órgãos para o alcance dos resultados.

Lemos (2009) ressalta que a gestão para resultados leva à integração de diversos conceitos e ferramentas administrativas como, por exemplo, o controle da gestão, a direção por objetivos, a gestão estratégica, a gestão de desempenho, a avaliação e o monitoramento e a medição de resultados. Trata-se, portanto, de um instrumento

de gestão política e gerencial cuja finalidade são os resultados que o governo legitimamente deseja alcançar.

Tomando como horizonte temporal o período de 2002 a 2007, notam-se avanços nas áreas de gestão para resultados, modernização de estruturas e processos, parcerias, gestão de pessoas, governo eletrônico, compras governamentais e atendimento ao cidadão, ainda perdurando um ativismo fragmentário que muitas vezes não se alinha na direção de um estágio de integração das políticas de gestão (MARTINS, 2008).

Martins (2008) cita os estágios de evolução das políticas de gestão que muitos estados e municípios passam e se encontram. Os campos de políticas de gestão estão divididos em estágios que variam de 1 a 3, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Estágios de evolução das políticas de gestão

CAMPOS DE POLÍTICA DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
GESTÃO PARA RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Pluri Anual (PPA). - Orçamento – programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) - Auditorias de desempenho - Modelos de contratualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada. - Interlocação intensiva com atores sócias.
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Cartório de estruturas e cargos comissionados. - Organização e Método (O e M). 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas da qualidade e avaliação da gestão - Desburocratização/simplificação administrativa. - Direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura organizacional: diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia. - Liderança transformadora.
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais e OSCIP e modelos híbridos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Governança social: gestão de redes multi-institucionais (capacitação de formulação, implementação e controle compartilhados).
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento (políticas de concursos). - Incentivos (benefícios e remuneração). - Capacitação e implantação de escolas de governo. - Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades). 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo. - Planejamento da força de trabalho. - Alinhamento de competências. - Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais).
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos. - Sites informativos. - Empresa de TI prestadora de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração de sistemas. - Capacitação de servidores. - Infovias. - Redes. - Telecentros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Portais integradores (prestação de serviços e informações). - Inclusão digital. - Desenvolvimento tecnológico. - Governança em TI. - Segurança da informação. - Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI.

(Continua)

CAMPOS DE POLÍTICA DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">- Comprador de bens e serviços.- Normatização e padronização procedimental.- Informações básicas.	<ul style="list-style-type: none">- Novas modalidades (pregão).- Novos procedimentos (inversão de fases).- Portais: transparência e competição.	<ul style="list-style-type: none">- Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento em processos e resultados.- Gestão da despesa: consumo e preço.- Desenvolvimento do mercado: segmento (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social.
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none">- Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos.	<ul style="list-style-type: none">- Unidades integradas de atendimento.- Metas de qualidade do atendimento.- Avaliação do atendimento.- Mutirões de atendimento.	<ul style="list-style-type: none">- Integração serviços-processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos do atendimento.- Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI).- Avaliação multidirecional.

FISCALISTA	FRAGMENTADA	INTEGRADO
Prevalência da área fazendária sem visão gerencial	Conflitos entre área fazendária, planejamento e gestão	Prevalência da visão do gestor alinhando áreas fazendárias e de gestão

Fonte: MARTINS, 2008, p.2.

Como base no Quadro 1, o Estágio 1 é considerado fiscalista e releva a prevalência da área fazendária sem uma visão gerencial e sem um projeto de futuro. Martins (2008) assenta que o estágio representa um ganho quando comparado ao histórico perdulário das administrações de meados dos anos de 1990.

O Estágio 2, apesar de expandir a pauta de itens das políticas de gestão, trabalha de maneira fragmentada, cada um trabalhando de forma mais ou menos isolada e sem a centralidade de um projeto de futuro (MARTINS, 2008).

O Estágio 3, segundo Martins (2008), é um estágio de integração, de prevalência da visão do governante, onde o líder empreendedor possui um projeto negociado e legitimado pela sociedade que impõe a busca de resultados.

Para Martins (2008), alguns governos estaduais dos últimos anos migraram do estágio fiscalista para o estágio dois (2) e outros que estavam no segundo estágio já com uma agenda expandida direcionam para o estágio três (3). Houve unidades que estavam no estágio um (1) e que migraram para o estágio três (3) (vide Quadro 2).

O choque de gestão do estado de Minas gerais constituiu uma adequação institucional voltada para o desenvolvimento, o qual foi concebido a partir de uma perspectiva integradora de políticas (VILHENA *et al.*, 2006).

As políticas de gestão pública compreendem ações em distintas perspectivas de aplicação: a) na perspectiva macrogovernamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) na perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor (VILHENA *et al.*, 2006, p. 21-22).

É necessário haver um alinhamento entre as perspectivas, o qual aponte resultado para a geração de resultados de desenvolvimento. Essa integração significa que a promoção de resultados das pessoas deve estar voltada para o alcance dos objetivos que devem estar direcionados para complementar a agenda do governo. A melhoria das pessoas deve ser base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados (VILHENA *et al.*, 2006).

Segundo Martins (2008), o sentido predominante do movimento da reforma tem se dado dentro de cada área temática de política de gestão pública entre migrações do Estágio um (1) em direção ao Estágio dois (2) e ao Estágio três (3), conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - O movimento predominante da reforma

	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
GESTÃO PARA RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Pluri Anual (PPA) - Orçamento – programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) - Auditorias de desempenho - Modelos de contratualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada - Interlocução intensiva com atores sociais.
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Cartório de estruturas e cargos comissionados. - Organização e Método (O e M) 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas da qualidade e avaliação da gestão - Desburocratização/simplificação administrativa - Direção pública (gestores, certificação de competência, avaliação). 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura organizacional: diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia - Liderança transformadora.
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais e OSCIP e modelos híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Governança social: gestão de redes multi-institucionais (capacitação de formulação, implementação e controle compartilhados).
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento (políticas de concursos) - Incentivos (benefícios e remuneração) - Capacitação e implantação de escolas de governo - Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo - Planejamento da força de trabalho - Alinhamento de competências - Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)

(Continua)

	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none">- Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos- Sites informativos- Empresa de TI prestadora de serviço	<ul style="list-style-type: none">- Integração de sistemas- Capacitação de servidores- Infovias- Redes- Telecentros	<ul style="list-style-type: none">- Portais integradores (prestação de serviços e informações)- Inclusão digital- Desenvolvimento tecnológico- Governança em TI- Segurança da informação- Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI.
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">- Comprador de bens e serviços- Normatização e padronização procedimental- Informações básicas	<ul style="list-style-type: none">- Novas modalidades (pregão)- Novos procedimentos (inversão de fases)- Portais: transparência e competição	<ul style="list-style-type: none">- Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento em processos e resultados- Gestão da despesa: consumo e preço- Desenvolvimento do mercado: segmento (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade social.
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none">-Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos	<ul style="list-style-type: none">- Unidades integradas de atendimento- Metas de qualidade do atendimento- Avaliação do atendimento- Mutirões de atendimento	<ul style="list-style-type: none">- Integração serviços – processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos do atendimento- Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso maciço de TI)- Avaliação multidirecional .

Fonte: MARTINS, 2008, p.6

As pessoas se tornam um diferencial na busca da integração das políticas públicas, por isso a gestão de pessoas deve acompanhar as mudanças nas políticas públicas e se integrar no alinhamento de suas ações na busca de resultados. Segundo Martins (2008), a evolução da gestão de pessoas tem ocorrido de acordo com os dados do Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Gestão de Pessoas

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
- Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas	- Recrutamento (políticas de concursos) - Incentivos (benefícios e remuneração) - Capacitação e implantação de escolas de governo - Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades)	- Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo - Planejamento da força de trabalho - Alinhamento de competências - Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)

Fonte: MARTINS, 2008, p.4.

O quadro 3 demonstra os estágios de evolução das políticas públicas no âmbito da gestão de pessoas. Os estágios percorrem as atividades executadas pelos órgão de recursos humanos desde o Estágio um (1) que consiste na gestão de folha de pagamento e cadastro de funcionários, passando para o Estágio dois (2) que compreende atividades relacionadas ao desenvolvimento de recrutamento através de concursos públicos, programas de incentivo referente a benefícios e remuneração, capacitações através de escolas de governo e aplicação de avaliação de desempenho das atitudes e habilidades. O Estágio três (3) é relacionado como o estágio ideal das políticas públicas no campo gestão de pessoas, pois realiza uma gestão estratégica de recursos humanos, com planejamento da força de trabalho, alinhamento das competências e aplicação da avaliação de desempenho por resultados grupais e institucionais.

Para Luna (2007), os processos integrados dependem em grande parte da qualificados recursos humanos envolvidos. Freitas *et al.* (2010) acrescentam que as pessoas constituem fator de integração quando compartilham valores, crenças e opiniões nos processos de formulação e implementação das políticas institucionais.

Surge a necessidade de desenvolver uma gestão de recursos humanos cujos objetivos e orientações estejam perfeitamente alinhados com as prioridades estratégicas da organização e que conduzam suas ações e os comportamentos dos indivíduos de maneira coerente com essas prioridades (LONGO, 2007).

Segundo Martins (2008), o movimento ideal das políticas públicas é o estágio de integração, no qual se nota a primazia da gestão por resultados e tudo mais convergindo para realizar a agenda do governo conforme ilustra o Quadro 4.

Para trilhar a trajetória de integração, Martins (2008) alerta que é preciso liderança política executiva e liderança técnica, o que requer visão e projeto de futuro, além de visão do processo de formulação e implementação das políticas de gestão, como também um modelo contratual de implementação que busque alinhar as estruturas e processos à agenda do governo.

Quadro 4 - O movimento ideal da reforma

CAMPOS DE POLÍTICA DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
GESTÃO PARA RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Plano Pluri Anual (PPA) - Orçamento – programa 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão por programas (carteiras prioritárias e PPA por programas) - Auditorias de desempenho - Modelos de contratualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos integradores de gestão para resultados: alinhamento entre metas mobilizadoras e programas e organizações implementadoras por meio de pactuação cruzada - Interlocução intensiva com atores sociais
MODERNIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Cartório de estruturas e cargos comissionados. - Organização e Método (O e M) 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas da qualidade e avaliação da gestão - Desburocratização/simplificação administrativa - Direção pública (gestores, certificação de competências, avaliação) 	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitetura organizacional: diagnóstico e alinhamento da estrutura e processos com a estratégia - Liderança transformadora
PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Convênios, contratos, termos de cooperação: controles formais e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementação de modelos de parceria: Organizações Sociais e OSCIP e modelos híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> - Governança social: gestão de redes multi-institucionais - Capacitação de formulação, implementação e controle compartilhados)
GESTÃO DE PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da folha e do cadastro: depuração e informações básicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento (políticas de concursos) - Incentivos (benefícios e remuneração) - Capacitação e implantação de escolas de governo - Avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo - Planejamento da força de trabalho - Alinhamento de competências - Avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais)

(Continua)

CAMPOS DE POLÍTICA DE GESTÃO	ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3
GOVERNO ELETRÔNICO	<ul style="list-style-type: none">- Aquisição de equipamentos e sistemas para informatização de processos internos- Sites informativos- Empresa de TI prestadora de serviço	<ul style="list-style-type: none">- Integração de sistemas- Capacitação de servidores- Infovias- Redes- Telecentros	<ul style="list-style-type: none">- Portais integrados (prestação de serviços e informação)- Inclusão digital- Desenvolvimento tecnológico- Governança em TI- Segurança da informação- Empresa de TI como provedora de soluções sob uma política de TI
COMPRAS	<ul style="list-style-type: none">- Comprador de bens e serviços- Normatização e padronização procedimental- Informações básicas	<ul style="list-style-type: none">- Novas modalidades (pregão)- Novos procedimentos (inversão de fases)- Portais: transparência e competição	<ul style="list-style-type: none">- Gestão estratégica de compras: qualidade e alinhamento em processos e resultados- Gestão da despesa consumo e preço- Desenvolvimento do mercado: segmento (PMEs), sustentabilidade, responsabilidade Social
ATENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none">- Atendimento fragmentado e focado em requisitos dos processos internos	<ul style="list-style-type: none">- Unidades integradas de atendimento- Metas de qualidade do atendimento- Avaliação do atendimento- Mutirões de atendimento	<ul style="list-style-type: none">- Integração serviços – processos: integração e alinhamento dos processos aos requisitos do atendimento- Ampliação de diversificação das formas de atendimento (uso de TI)- Avaliação multidirecional

Fonte: MARTINS, 2008, p.6

Cabe enfatizar ainda que a sociedade moderna encontra-se em plena mudança de paradigmas e que a visão sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. Esse novo modelo de gestão pública encontra como foco e ator principal os servidores definidos como capital humano, entretanto esse capital, que é distribuído em funções que estrategicamente impactam o desempenho das organizações públicas, carece de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros de pessoal, em nome da eficiência e melhoria dos serviços. Verifica-se um grande desafio da administração pública brasileira: aumentar a capacidade do governo na gestão das pessoas (LOCKS; NETO, 2011).

Por meio da base teórica empreendida, foi possível compreender como ocorreu a evolução da gestão pública no Brasil e os reais conceitos dos Princípios Constitucionais pertinentes a essa administração. Essa fundamentação veio também para vislumbrar os principais fatos que levaram à constituição das concepções referentes às características da gestão de pessoas no setor público.

Além disso, pode-se compreender como se estabelecem os Estágios de evolução das políticas públicas propostas por Martins (2008), uma vez que esse modelo representou a base de orientação para identificar e analisar os processos e o estágio em evolução que compõem a gestão de recursos humanos nas prefeituras estudadas.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Nesta seção, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos para este estudo. A sequência da apresentação consta dos seguintes elementos: abordagem, tipo de pesquisa, unidade de análise e observações, técnicas de coleta e análise dos dados.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, pois, de acordo com Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa permite ver o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de contradições e paradoxos.

Para classificação em relação ao tipo da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003) que a qualifica por dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, a pesquisa se desenvolveu a partir de um estudo descritivo, pois possibilitou expor a estruturação da função da gestão de pessoas nos municípios afiliados à Associação Mineira dos Municípios do Alto Paranaíba (AMAPAR) por meio do modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008).

O estudo descritivo, segundo Collie e Hussey (2005), é considerado como uma pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usado para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar o fenômeno que descreve embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003).

A pesquisa foi descritiva na medida em que se buscou descrever as percepções e perspectivas dos sujeitos entrevistados. Segundo Collie e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos, é

usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão, justificada pelos objetivos traçados no trabalho.”

Quanto aos meios, a pesquisa foi caracterizada como estudo de caso. Para Yin (2005, p. 32), esse método “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso pode conter mais de um caso único, dessa forma, o presente estudo utilizou casos múltiplos por se tratar de dez prefeituras estudadas. Projetos de casos múltiplos apresentam vantagens e desvantagens. As evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como algo mais robusto que os projetos de caso único (YIN, 2005). A desvantagem estaria na condução de um estudo de casos múltiplos que exige tempo e amplos recursos (HERRIOTT; FIRESTONE, 1983¹, citado por YIN, 2005 p. 68).

As unidades de análise foram as Prefeituras filiadas à Associação Mineira dos Municípios do Alto Paranaíba (AMAPAR), totalizando 10 prefeituras dos municípios localizados no Alto Paranaíba e Noroeste do estado de Minas Gerais. Os municípios são Carmo do Paranaíba, Guimarânia, Lagamar, Patos de Minas, Patrocínio, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo, Serra do Salitre e Cruzeiro da Fortaleza. Porém o município de Cruzeiro da Fortaleza não participou do estudo, pois os atores não se propuseram a responder as diversas tentativas de realização da entrevista proposta para a coleta dos dados.

A opção pelas Prefeituras filiadas à AMAPAR teve caráter intencional, pois essa associação tem como princípio básico congregar os municípios para fortalecer a região do Alto Paranaíba perante o Estado e a União e defender a ideia de qualificar e valorizar os servidores públicos. Além disso, destaca-se o fato de a AMAPAR reunir uma amostra significativa de municípios, quantidade esta que contribuiu para compreender o problema apresentado e proporcionar o acesso aos respondentes.

¹HERRIOTT, R. E; FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalizability. **Educational Research**, v. 12, 1983.

Os sujeitos pesquisados foram os secretários municipais responsáveis pela função da gestão de pessoas da prefeitura, os servidores da área de recursos humanos e os prefeitos, visto que estes são os responsáveis ou estão relacionados às práticas da gestão de pessoas em cada município.

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados por meio de entrevistas semiestruturadas. Para Collie; Hussey (2005), a entrevista consiste em um método de coleta de dados, no qual perguntas são realizadas aos participantes selecionados para identificar o que fazem, pensam ou sentem, além de serem facilitadoras de comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador e podem ser conduzidas individualmente ou em grupo.

No caso deste estudo, a pesquisa foi conduzida pessoalmente, de forma individual, por meio de entrevista (APÊNDICE A). As entrevistas foram gravadas com o intuito de reter o conteúdo apresentado nas falas dos entrevistados.

Bergue (2010) menciona a vantagem associada à utilização da entrevista pelo fato de permitir uma condução mais flexível do processo de obtenção de dados, em que o pesquisador pode empreender correções de curso no transcorrer do processo, com vistas a explorar, de forma mais intensa, determinada especificidade, assunto ou aspecto do contexto analisado.

Segundo Collie; Hussey (2005), na entrevista semiestruturada, as perguntas podem ser com fim aberto e as investigações podem ser usadas para explorar as respostas com mais profundidade.

Na pesquisa, utilizou-se também a análise documental com o intuito de analisar com maior profundidade as ações que a área de gestão de pessoas desempenha.

Ranpazzo (2004, p. 51) vislumbra a pesquisa documental como um relevante instrumento para se compreender um assunto: “a pesquisa é chamada de ‘documental’ porque procura os documentos de fonte primária, a saber, os ‘dados primários’, que podem ser encontrados em arquivos, fontes, estatísticas e fontes não escritas”.

No caso deste estudo, foram consultados documentos nas Prefeituras pesquisadas, a fim de levantar dados referentes às políticas de gestão de pessoas no setor público, bem como se buscou levantar algumas informações referentes às características do perfil de cada município.

Depois de coletados os dados, foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Mozzato e Grzyboviski (2011) concluem sobre a importância da análise de conteúdo para a pesquisa qualitativa nas diversas áreas da administração. A potencialidade da técnica está na forma como os pesquisadores trabalham com o método de forma coerente, ética, reflexiva, flexível e crítica, além de considerarem seriamente o contexto e a história nos quais a pesquisa se insere.

Goulart (2002) alerta que é preciso que o pesquisador tenha clareza do seu objetivo de pesquisa, pois, se houver pouca nitidez, é provável que a análise reúna dados variados que dificilmente poderão ser combinados.

De acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo pode ser definida como sendo um aglomerado de técnicas de análise das comunicações, o qual engloba procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, incluindo-se estruturas psicológicas e sociológicas, com a finalidade tanto de mostrar o que foi dito explicitamente, como de desnudar as condutas, ideologias e atitudes que o permeiam.

Bardin (2006) ressalta que a análise de conteúdo leva em consideração as significações e a distribuição desses conteúdos e formas, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça outras realidades das mensagens.

Na análise dos dados, conforme Bardin (1997), o material selecionado foi preparado e codificado, isto é, os dados brutos do texto foram transformados em um recorte, que é a escolha das unidades; a enumeração, em que se escolhem as regras de contagem; e a agregação, que é a escolha das categorias.

Para Franco (2005), as categorias se elaboram de duas formas, sendo definidas a priori, quando se busca uma resposta específica para o problema; ou a *posteriori*, criadas a partir do conteúdo a ser analisado. Na presente pesquisa, as categorias emergiram após as transcrições das entrevistas.

Bardin (2006) explicita que as diferentes etapas da análise de conteúdo organizam-se em torno de três etapas: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Baseado nas orientações de Bardim (2006), no presente estudo, procedeu-se da seguinte forma:

1ª Primeira etapa - a pré-análise: primeiramente, foram selecionados e analisados os documentos procedentes das Prefeituras objetos de estudo, a fim de levantar os dados desejados. Realizou-se a transcrição das entrevistas e reunião dos dados para constituir o *corpus*.

2ª Primeira etapa - A exploração do material: partiu-se para a exploração do material. Esta etapa consistiu fundamentalmente em codificar e preparar o conteúdo explorado. Os dados foram organizados em tabelas, possibilitando a visão geral e resumida das entrevistas. Nessas tabelas foram codificados os relatos a fim de preservar a identidade dos entrevistados.

3ª Primeira etapa - Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: para tratar os dados, buscou-se generalizar os resultados obtidos. Depois, cuidou-se de levantar os resultados globais e compará-los entre si aos resultados individuais. Por fim, realizou-se a interpretação dos resultados obtidos.

4 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Nesta seção, apresenta-se a ambiência do estudo, a visão geral da AMAPAR e uma breve historiografia das prefeituras analisadas.

A Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR) foi criada em 26 de julho de 1985 com o objetivo de integrar os municípios da região para torná-la a microrregião mais forte perante o estado e a União.

A missão da AMAPAR é buscar a integração dos municípios associados para tornar a microrregião do Alto Paranaíba mais forte e importante, com voz ativa no contexto estadual e federal. O seu lema é: “A AMAPAR integrando os municípios do alto Paranaíba através do associativismo”.

De acordo com Bergue (2010), o município tem ocupado também papel de destaque na promoção do desenvolvimento econômico e social das regiões, especialmente mediante a assunção de diferentes formas organizacionais, com ênfase para a formação de convênios, consórcios, associações, programas, entre outras formas de orientação sistêmica.

O objetivo da AMAPAR é a prestação de serviços de Assessoria Técnica Administrativa, Jurídica, Engenharia e Topografia sem custo para os municípios e os serviços com maquinário a preços reduzidos em relação ao mercado, facilitando a situação financeira dos municípios; promover a elaboração de projetos para alocação de recursos para os municípios e também para a microrregião, com o acompanhamento de execução e prestação de contas; e realizar cursos para capacitação de servidores municipais nos diversos setores da administração, contribuindo para a sua atualização e gestão administrativa.

A AMAPAR possui sede própria em Patos de Minas e conta com profissionais especializados para atender aos municípios afiliados.

Atualmente, a AMAPAR conta com 11 municípios filiados da região do Alto Paranaíba e alguns municípios do Noroeste Mineiro. Os municípios afiliados são: Carmo do Paranaíba, Cruzeiro da Fortaleza, Guimarães, Lagamar, Patos de Minas, Patrocínio, Presidente Olegário, Rio Paranaíba, São Gonçalo do Abaeté, São Gotardo e Serra do Salitre. Este estudo contou com todos os municípios exceto Cruzeiro da Fortaleza

Nos parágrafos subsequentes, apresenta-se o histórico dos dez municípios participantes do estudo.

4.1 Municípios que compõem a Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)

Carmo do Paranaíba

Os primeiros habitantes destas terras foram os índios araxás e os bandeirantes. A ocupação ocorreu em função da entrada da reconhecida vereda de Goiás, no desbravamento das matas à busca do ouro e, por vezes, do índio, para escravizá-lo. Mas, a fertilidade das terras é a causa principal da ocupação e desenvolvimento do atual município. Em realidade, o topônimo é uma homenagem a Nossa Senhora do Carmo, bem como por estar o município localizado na bacia do rio Paranaíba (IBGE, 2013.1).

Carmo do Paranaíba (Carmo do *Paranahyba*) estabeleceu-se pela Lei Provincial nº 2306, de 11 de julho de 1876. Continua composto dos Distritos de Carmo do Paranaíba e Quintinos nos quadros fixados pelas Leis nº 336, de 27-12-1948 e 1039, de 12-12-1953, assim permanecendo em divisão territorial datada de 01-07-1960 (IBGE, 2013.1).

O município conta atualmente com uma população de aproximadamente 29.277 habitantes distribuídos em uma área de 1.307,862 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.1). Localiza-se no Alto Paranaíba, fica próximo à nascente do Rio Paranaíba. A sua unidade Federativa é Minas Gerais. A Mesorregião é o Alto Paranaíba. A Microrregião é a cidade de Patos de Minas. Os municípios limítrofes

são Patos de Minas, Rio Paranaíba, Tiros, Lagoa Formosa, Serra do Salitre e Arapuá. E a distância até a capital Belo Horizonte, é de 362 km. (IBGE, 2013.1).

Município de Guimarães

Em meio aos diversos bandeirantes de destaque que percorreram os sertões de Minas, cita-se Lourenço Castanho Taques, que partiu de Araxá para Paracatu e criou o centro de vários municípios do Alto Paranaíba, entre eles, Guimarães. Antes, povoado de Serra Negra da Boca da Mata, a cidade de Guimarães tem sua origem na família Guimarães, primeiros habitantes da localidade. A edificação da Capela do Rosário em 1926 e de uma escola rural atraiu os primeiros moradores. No ano de 1938, o povoado foi elevado à categoria de vila. Cinco anos após, estabelece-se a atual denominação de Guimarães, elevada a município em 1962 (IBGE, 2013.2).

O Distrito foi formado com o nome de Guimarães, pelo Decreto Estadual nº 148, de 17-12-1938, subordinado ao município de Patos no período de 1939-1943. Pelo Decreto-Lei Estadual nº 1058, de 31-12-1943, o distrito de Guimarães passou a se chamar Guimarães, e o município de Patos recebeu o nome de Patos de Minas. Guimarães foi elevada à categoria de município com essa designação, pela Lei Estadual nº 2764, de 30-12-1962, desmembrando-se de Patos, sede no antigo distrito de Guimarães. Em divisão territorial datada de 31-12-1963, o município é constituído do distrito sede, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007 (IBGE, 2013.2).

Guimarães conta atualmente com uma população de aproximadamente 7.265 habitantes distribuídos em uma área de 366,833 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.2).

O município de Guimarães está localizado no Alto Paranaíba. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A microrregião é Patos de Minas. Os municípios limítrofes são Patos de Minas, Coromandel, Patrocínio e Cruzeiro da Fortaleza. A distância até a capital Belo Horizonte é de 423 km (IBGE, 2013.2).

Município de Lagamar

As primeiras notícias sobre as terras em que atualmente se localiza o Município de Lagamar datam de 1931, quando Sebastião da Costa Mattos, dono de uma fazenda denominada Carrapato e as famílias Fernandes Caixeta e Costa Mattos e arredores ocuparam a localidade. Tais famílias exerceram um papel relevante no começo do desenvolvimento da comunidade, que, mais tarde, vinha-se a tornar o Município de Lagamar. A procedência do nome do Município de Lagamar ocorreu por existir na localidade uma pequena lagoa de água salgada. Em razão de apresentar-se muito salubre, tendo as peculiaridades das águas marinhas, surgiu o nome de Lagamar que era a antiga Fazenda Carrapato (IBGE, 2013.3).

Quanto à formação administrativa, o Distrito foi criado com a designação de Lagamar, pelo Decreto Estadual nº 148, de 17-12-1938, estando subordinado ao município de Presidente Olegário. Elevado à categoria de município, passou a assumir a designação de Lagamar, pela Lei Estadual nº 2764, de 30-12-1962, sendo desmembrado de Presidente Olegário. Depois de várias modificações em divisão territorial datada de 2003, o município é formado por 2 distritos: Lagamar e São Brás de Minas, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007 (IBGE, 2013.3).

Lagamar conta atualmente com uma população de aproximadamente 7.598 habitantes, distribuídos em uma área de 1.474,562 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.3).

O município de Lagamar está localizado no Noroeste de Minas. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A microrregião é Paracatu. Os municípios limítrofes são Vazante, Coromandel, Lagoa Grande, Presidente Olegário e Patos de Minas. A distância até a capital Belo Horizonte é de 492 km (IBGE, 2013.3).

Município de Patos de Minas

O nome deste município procede da grande quantidade de patos que havia no território e que eram encontrados frequentemente em uma grande lagoa, a três quilômetros da margem do rio Paranaíba. Os tropeiros faziam pouso à beira dessa

lagoa. Com o passar dos tempos, alguns tropeiros se fixaram no local, formando um povoado. Em escritura datada de 19 de julho de 1826, Antônio da Silva Guerra doou uma gleba de terras da fazenda denominada "Os Patos" a Santo Antônio. Em 1866, foi criado o Município com a designação de Santo Antônio dos Patos, com terras dos Municípios de Patrocínio, Paracatu e São Francisco das Chagas de Campo Grande. O Município recebeu os topônimos de Santo Antônio dos Patos (simplificado, posteriormente, para Patos); Guaratinga (contradizendo a opinião dos munícipes); e, por fim, Patos de Minas (IBGE, 2013.4).

No que concerne à formação administrativa, salienta-se que, em presença da Lei Provincial nº. 1291, de 30 de outubro de 1866, instituíram-se o município, com a designação de Santo Antônio dos Patos. Após várias alterações, Patos de Minas ficou com sete Distritos, ou seja, o Distrito-sede - Patos de Minas, Bonsucesso de Patos, Major Porto, Chumbo, Santana de Patos, Pindaíbas e Pilar (IBGE, 2013.4).

Patos de Minas conta atualmente com uma população de aproximadamente 150.000 habitantes distribuídos em uma área de 3.189,771 Km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.4).

O município de Patos de Minas está localizado no Alto Paranaíba. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A sua microrregião é Patos de Minas. Os municípios limítrofes são Carmo do Paranaíba, Coromandel, Cruzeiro da Fortaleza, Guimarânia, Lagamar, Lagoa Formosa, Presidente Olegário, Serra do Salitre, Tiros e Varjão de Minas. A distância até a capital Belo Horizonte é de 415 km (IBGE, 2013.4).

Município de Patrocínio

A fundação de Patrocínio ocorreu em 1772, por resolução do Conde de Valadares. No local, foram construídas algumas fazendas para abastecer viajantes. Pela propriedade de Inácio de Oliveira, que então se chamava "Fazenda Bromado dos Pavões", passaram todas as bandeiras que, de 1772 em diante, demandaram os sertões de Goiás, podendo-se mencionar, dentre elas, a de Anhanguera e a de Lourenço Castanho. No ano de 1773, fixaram-se alguns forasteiros, dando início ao povoado que ganhara o nome de Salitre, na localidade que, em 1798, foi envolvida

pela Sesmaria do Esmeril, conferido a Antonio Queiroz Teles. Em 1804, registrou-se a "Provisão de Licença" para levantarem uma casa de oração que é a atual Igreja Matriz, sob proteção de Nossa Senhora do Patrocínio, distendendo-se a denominação para Nossa Senhora do Patrocínio ao arraial do Salitre (IBGE, 2013.5).

O distrito atribui a sua criação à Resolução Régia de 22/12/1812, ratificada pela Provincial nº 114 de 09/03/1839. O município foi designado com o nome de Nossa Senhora do Patrocínio e o seu território desmembrado de Araxá, ao qual pertencia, pela Provincial nº 171 de 23/03/1840. Após várias modificações, por força Provincial nº 1995 de 13/11/1873, a sede do município auferiu foros de cidade, instalando-se como tal em 12/01/1874. Por meio de leis futuras, o município perde território pela emancipação dos distritos de Coromandel, Abadia dos Dourados, Serra do Salitre e Cruzeiro da Fortaleza (IBGE, 2013.5).

Patrocínio conta atualmente com uma população de aproximadamente 82.471 habitantes distribuídos em uma área de 2.874,344 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.5).

O município de Patrocínio fica situado no Alto Paranaíba. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A microrregião é Patrocínio. Os municípios limítrofes são Coromandel, Guimarães, Cruzeiro da Fortaleza, Serra do Salitre, Perdizes, Iraí de Minas e Monte Carmelo. E a distância até a capital Belo Horizonte é de 405 km (IBGE, 2013.5).

Município de Presidente Olegário

No começo do século XIX, o território do atual município era designado Brejo Alegre e era ponto de tropeiros. Nesse lugar, se desenvolveu o povoado de Santa Rita da Boa Sorte, nas adjacências de uma igreja edificada em honra a Santa Rita, em meados de 1850. O povoado foi elevado a distrito de Paracatu em 1867. Seu nome mudou-se para Santa Rita de Patos, em 1880, quando foi unificado ao município de Santo Antônio de Patos. Em 1938, o distrito, ao ser elevado à categoria de cidade, passou a ser nomeado Presidente Olegário, para homenagear o Sr. Olegário Dias Maciel, chefe político do município de Patos de Minas (IBGE, 2013.6).

O Distrito foi criado com o nome de Santa Rita, pela Lei Provincial nº 2688, de 30-11-1880, e Lei Estadual nº 2, de 14-09-1891. Foi elevado à categoria de município com a designação de Presidente Olegário, pelo Decreto-Lei Estadual nº 148, de 17-12-1938, sendo desmembrado de Patos. Depois de várias modificações, em divisão territorial datada de 1999, o município é formado por 4 distritos: Presidente Olegário, Galena, Ponte Firme e Santiago de Minas, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007 (IBGE, 2013.6).

Presidente Olegário conta atualmente com uma população de aproximadamente 18.577 habitantes distribuídos em uma área de 3.503,797 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.6).

O município de Presidente Olegário fica situado no Noroeste de Minas. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A sua microrregião é Paracatu. Os municípios limítrofes são Lagamar, Lagoa Grande, Patos de Minas, Varjão de Minas, João Pinheiro e São Gonçalo do Abaeté. E a distância até a capital Belo Horizonte é de 433 km (IBGE, 2013.6).

Município de Rio Paranaíba

Os garimpeiros foram os primeiros a habitar o município à procura de diamantes no vale do Rio Abaeté. Ao pequeno arraial que se formava, foi dado o nome de São Francisco das Chagas do Campo Grande. Em 1763, o povoado se chamava São Francisco cuja população atingiu cerca de 1.500 habitantes. Em 1930, o povoado passou para a categoria de Arraial. Em 1846, a paróquia de São Francisco das Chagas foi elevada à categoria de freguesia, pela Lei provincial n.º 312. Em 20 de setembro de 1848, pela Lei n.º 347, foi instituído o município de São Francisco das Chagas do Campo Grande, sendo incorporados ao seu território os distritos de Pratinha e São Jerônimo. Em 1923, por sugestão do Doutor Olegário Maciel, recebeu o município a denominação de Rio Paranaíba, no lugar de São Francisco das Chagas do Campo Grande, em razão do rio Paranaíba ter no território municipal as suas mais elevadas nascentes (IBGE, 2013.7).

O município foi designado de Rio Paranaíba, por força da lei estadual n.º 556, de 30 de agosto de 1911, tendo se desmembrado do território de Carmo do Paranaíba. Após várias modificações, foi propagado pela Lei nº336 de 27-07-1953, para vigorarem, concomitantemente, nos quinquênios 1949-1953 e 1954-1958, a formação territorial do município de Rio Paranaíba, que permanece sem alteração, sendo interligada, ainda, aos distritos de Rio Paranaíba e Arapuá (IBGE, 2013.7).

Rio Paranaíba conta atualmente com uma população de aproximadamente 11.887 habitantes distribuídos em uma área de 1.352,353 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.7).

O município de Rio Paranaíba fica situado no Alto Paranaíba. A unidade federativa é Minas Gerais. A Microrregião é Patos de Minas. Os municípios limítrofes são Carmo do Paranaíba, São Gotardo, Campos Altos, Matutina, Ibiá, Arapuá e Serra do Salitre. A distância até a capital, Belo Horizonte, é de 350 km (IBGE, 2013.7).

Município de São Gonçalo do Abaeté

Em meados do século XVIII, uma expedição chega aos rios Indaiá e Abaeté. Pouco tempo depois, confirma-se nesses rios a presença de diamantes e ouro. A Coroa Portuguesa construiu, no começo do século XIX, para fins de fiscalização, diversos quartéis gerais, entre os quais o Quartel Geral de Abaeté, nas adjacências da atual cidade de Tiros. Em maio de 1867, o distrito de Santo Antônio de Tiros é elevado à Paróquia e conta em seu território com o arraial de São Gonçalo de Abaeté. Após várias modificações, em 1923, Tiros eleva-se à categoria de município, passando São Gonçalo do Abaeté a ser um de seus distritos. Sua emancipação política é alcançada vinte anos depois, em 1943 (IBGE, 2013.8).

O Distrito foi criado com o nome de São Gonçalo do Abaeté pela lei estadual nº 843, de 07-09-1923, subordinado ao município de Abaeté. Foi transferido para o novo município de Tiros pela lei anteriormente mencionada. Foi elevado à categoria de município com o nome de São Gonçalo do Abaeté, pelo decreto-lei estadual nº 1058, de 31-12-1943, sendo desmembrado de Tiros. Após várias modificações, em divisão territorial datada de 2001, o município é formado de 2 distritos: São Gonçalo do

Abaeté e Canoeiros, assim permanecendo em divisão territorial datada de 2007 (IBGE, 2013.8).

São Gonçalo do Abaeté conta atualmente com uma população de aproximadamente 6.252 habitantes distribuídos em uma área de 2.692,171 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.8).

O município de São Gonçalo do Abaeté fica situado no Noroeste de Minas. A sua unidade federativa é Minas Gerais. A microrregião é Paracatu. Os municípios limítrofes são: Três Marias, João Pinheiro, Varjão de Minas, Tiros, Morada Nova de Minas e Buritizeiro. A distância até a capital, Belo Horizonte, é de 380km (IBGE, 2013.8).

Município de São Gotardo

Em 1836, Joaquim Gotardo de Lima e Leonel Pires Camargos foram residir na localidade em que atualmente se encontra a cidade de São Gotardo. A população cresceu em torno da propriedade de Gotardo e passou a chamar-se Arraial da Confusão. No ano de 1852, por Lei provincial, o local passou a se chamar São Sebastião do Pouso Alegre e foi elevada à categoria de distrito do município de Pitangui. Em 1864, começou a ser construída a primeira igreja-matriz, com a ajuda do povo. Em 1873, foi construído o primeiro cemitério do município. A vila de São Sebastião do Pouso Alegre teve seu topônimo mudado em 27 de agosto de 1885, para vila de São Gotardo. Em 1911, criou-se o município de Rio Paranaíba e a Vila de São Gotardo passou à comarca da nova municipalidade (IBGE, 2013.9).

Com a denominação de São Sebastião de Pouso Alegre, foi criado o distrito pela Lei provincial número 575, de 4 de maio de 1852, sendo elevado à categoria de freguesia, com o mesmo nome, por efeito da Lei provincial número 1905, de 19 de julho de 1872. Assim, o município de São Gotardo ganhou a formação distrital: São Gotardo, Funchal e Rosalinda (IBGE, 2013.9).

São Gotardo conta atualmente com uma população de aproximadamente 31.819 habitantes distribuídos em uma área de 866,087 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.9).

O município de São Gotardo fica situado no Alto Paranaíba. A unidade federativa é Minas Gerais. A sua microrregião é Patos de Minas. Os municípios limítrofes são Matutina, Campos Altos, Quartel Geral, Rio Paranaíba, Tiros, Santa Rosa da Serra, Serra da Saudade, Estrela do Indaiá. E a distância até a capital, Belo Horizonte, é de 295 km (IBGE, 2013.9).

Município de Serra do Salitre

No ano 1675, o bandeirante Castanho Taques batizou a serra do Alto Paranaíba com o nome de Serra do Salitre, motivado pela identificação de mineral apropriado à composição da pólvora. No começo do século XIX, as terras que hoje em dia compõem o município de Serra do Salitre faziam parte de grandes sesmarias. Em 1853, inaugurou-se a capela oferecida a São Sebastião. O padre José Caetano, que veio morar na localidade, teve um papel de grande influência no desenvolvimento do povoado, pois construíram o cemitério, colégios e realizou obras assistenciais (IBGE, 2013.10).

Em 19/08/1861, foi instituído o distrito com o nome de São Sebastião da Serra do Salitre, pertencente ao município de Patrocínio. Criou-se ainda nesse mesmo ano o Cartório de Paz e Notas. Em 02/11/1869, pela Lei nº 1617, o arraial elevou-se à categoria de distrito, com a denominação de Serra do Salitre. Pela Lei nº 1039 de 12/12/1953, foi designado Município de Serra do Salitre, sendo desmembrado do Município de Patrocínio, tendo a concernente acomodação, ocorrido em 06/01/1954 (IBGE, 2013.10).

Serra do Salitre conta atualmente com uma população de aproximadamente 10.725 habitantes distribuídos em uma área de 1.295,272 km², cujo bioma caracteriza-se por cerrado (IBGE, 2013.10).

O município de Serra do Salitre situa-se no Alto Paranaíba. A unidade federativa é Minas Gerais. A sua microrregião é Patrocínio. Os municípios limítrofes são Patos de Minas, Cruzeiro da Fortaleza, Patrocínio, Ibiá, Perdizes, Rio Paranaíba e Carmo do Paranaíba. A distância até a capital, Belo Horizonte, é de 368 km (IBGE, 2013.10).

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os dados obtidos e analisados na presente pesquisa que foram levantados para buscar atender a três objetivos: identificar a estrutura organizacional das dez prefeituras filiadas à AMAPAR; identificar e analisar os processos e o estágio em evolução que compõem a gestão de pessoas nas referidas prefeituras e realizar a análise comparativa do estágio de evolução das políticas de gestão de pessoas em relação aos municípios pesquisados.

Esses objetivos contribuíram para alcançar o objetivo geral do estudo que consistiu em analisar e descrever, na percepção dos gestores estratégicos das instituições pesquisadas, como está estruturada a função dos Recursos Humanos nas prefeituras que compõem a AMAPAR, de acordo com o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008).

Assim, buscou-se responder ao problema de pesquisa que foi o seguinte: como os processos de Recursos Humanos estão estruturados nas prefeituras dos municípios filiados à Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR)?

Os dez municípios cujas prefeituras foram objetos de estudo para o presente trabalho encontram-se localizados no Alto Paranaíba e Noroeste de Minas e foram identificados a partir das suas filiações à Associação Mineira dos Municípios do Alto Paranaíba (AMAPAR).

Com a finalidade de coletar os dados para este estudo, primeiramente, foram marcadas entrevistas na agenda das prefeituras, os sujeitos entrevistados foram os servidores da área de recursos humanos, os secretários municipais responsáveis pela função dos recursos humanos da prefeitura e os prefeitos. Para realizar as entrevistas, a autora buscou agendar com antecedência a data mais oportuna para cada servidor que fosse lhe atender, de maneira a realizar as visitas para coletar os dados.

De tal modo, a presente autora partiu para entrevistar pessoalmente os servidores dos referidos municípios nas próprias prefeituras. Para tanto, valeu-se de um gravador para gravar as respostas dos entrevistados pertinentes ao roteiro proposto, para, assim, alcançar o objetivo deste estudo. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre o dia 06 de maio de 2013 a 28 de junho de 2013, em horário comercial, conforme a conveniência da agenda de cada entrevistado.

No decorrer do processo de agendamento e nas visitas às prefeituras, vivenciaram-se muitas adversidades, como deslocar-se para os municípios e não ser possível para os sujeitos a serem pesquisados realizarem as entrevistas, perdendo-se, portanto, o tempo com diversas visitas vãs, para as quais dedicou-se tempo e diferentes recursos para que fosse possível deslocar-se de município para município. Em meio às dificuldades para se concretizar a coleta de dados, deparou-se também com a impossibilidade de realizar a entrevista na prefeitura do município de Cruzeiro da Fortaleza, cujos atores não se dispuseram a responder às várias tentativas de cumprimento da entrevista proposta.

Mas, mesmo em meio às vicissitudes encontradas no curso da pesquisa, conseguiu-se levantar os dados e estes foram tratados por meio da técnica de 'análise de conteúdo', para, assim, apresentá-los, em forma de texto.

As entrevistas foram codificadas da seguinte forma:

Entrevistados da Prefeitura de Carmo do Paranaíba: CPP – Carmo do Paranaíba – Prefeito; CPSA – Carmo do Paranaíba - Secretário de Administração e CPSRH – Carmo do Paranaíba - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Guimarães: GP – Guimarães – Prefeito; GSA – Guimarães - Secretário de Administração e GSRH – Guimarães - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Lagamar: LP – Lagamar – Prefeito; LSA – Lagamar - Secretário de Administração e LSRH – Lagamar - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Patos de Minas: PMP – Patos de Minas – Prefeito; PMSA – Patos de Minas - Secretário de Administração e PMSRH – Patos de Minas - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Patrocínio: PP - Patrocínio – Prefeito; PSA - Patrocínio - Secretário de Administração e PSRH - Patrocínio - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Presidente Olegário: POP - Presidente Olegário – Prefeito; POSA - Presidente Olegário - Secretário de Administração e POSRH - Presidente Olegário - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Rio Paranaíba: RPP – Rio Paranaíba – Prefeito; RPSA – Rio Paranaíba - Secretário de Administração e RPSRH – Rio Paranaíba - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de São Gonçalo do Abaeté: SGAP – São Gonçalo do Abaeté – Prefeito; SGASA – São Gonçalo Do Abaeté - Secretário de Administração e SGASRH – São Gonçalo do Abaeté - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de São Gotardo: SGP – São Gotardo – Prefeito; SGSA – São Gotardo - Secretário de Administração e SGSRH – São Gotardo - Servidor de Recursos Humanos.

Entrevistados da Prefeitura de Serra do Salitre: SSP – Serra do Salitre- Prefeito; SSSA – Serra do Salitre - Secretário de Administração e SSSRH – Serra do Salitre - Servidor de Recursos Humanos.

5.1 Identificação da estrutura organizacional das prefeituras filiadas à AMAPAR

A seguir, apresentam-se alguns dados gerais e a identificação da estrutura organizacional nas prefeituras objetos de estudo em questão, a fim de explicitar a forma de organização administrativa, a quantidade de secretarias em que as

prefeituras encontram-se estruturadas; e onde se encontra estruturada a função de Recursos Humanos dentro da organização administrativa.

Prefeitura Municipal de Carmo do Paranaíba

Nº de habitantes: 29.277

Nº de servidores: 923

A administração municipal da prefeitura de Carmo do Paranaíba se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria da Saúde; Secretaria da Educação, Cultura, Lazer e Esporte; Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças; Secretaria de Assistência Social; Secretaria de Planejamento Urbano, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente; Secretaria de Agricultura; Secretaria de Transporte e Comércio; e Secretaria de Obras. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de Guimarães

Nº de habitantes: 7.265

Nº de servidores: 289

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de Administração e Finanças; Secretaria de Educação e Cultura; Secretaria de Saúde; Secretaria de Assistência Social; Secretaria de Esportes e Lazer; Secretaria de Agricultura; Secretaria de Obras e Saneamento. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria de Administração e Finanças.

Prefeitura Municipal de Lagamar

Nº de habitantes: 7598

Nº de servidores: 325

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Assistência Social; Secretaria Municipal de Educação e Cultura; Secretaria Municipal de Fazenda; Secretaria Municipal de Obras e Serviços Públicos e Secretaria Municipal de Saúde.

A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de Patos de Minas

Nº de habitantes: 150.000

Nº de servidores: 3.100

A administração municipal de Patos de Minas se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de Governo; Secretaria de Finanças e Orçamento; Secretaria de Administração; Secretaria de Saúde; Secretaria de Planejamento, Urbanismo e Desenvolvimento Econômico; Secretaria de Desenvolvimento Social; Secretaria de Educação; Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Secretaria de Cultura, Turismo, Esporte e Lazer e Secretaria de Infraestrutura. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de Patrocínio

Nº Habitantes: 82.471

Nº Servidores: 2.336

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de Administração, Secretaria de Obras, Secretaria da Saúde, Secretaria da Educação e Cultura, Secretaria de Finanças e Orçamento, Secretaria de Desenvolvimento Social, Secretaria de Planejamento Urbano e Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Agricultura, Secretaria da Cultura, Secretaria de Governo e Secretaria de Fazenda. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Nesta prefeitura há possibilidade de criar uma secretaria própria de recursos humanos.

[...] nós vamos fazer uma nova reforma administrativa, vamos criar novas secretarias, isso aí vai ter que ser criado e existe uma necessidade que eu não sei se vou dar conta de fazer ela agora por questões financeiras, que essa sim seria criar a secretaria de recursos humanos. Mas acho que não vamos dar conta, por enquanto, mas estamos estudando (PP)

Prefeitura Municipal de Presidente Olegário

Nº Habitantes: 18.577

Nº Servidores: 811

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de Transporte; Secretaria de Obras; Secretaria de Planejamento; Secretaria de Administração; Secretaria da Fazenda; Secretaria de Assistência Social; Secretaria de Educação e Cultura e Secretaria de Saúde. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba

Nº Habitantes: 11.887

Nº de servidores: 703

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de Administração; Secretaria de Finanças; Secretaria de Educação e Cultura; Secretaria de Saúde; Secretaria de Meio Ambiente; Secretaria de Serviços Públicos; Secretaria de Serviços Urbanos; Secretaria de Agricultura e Secretaria de Ação Social. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté

Nº de habitantes: 6252

Nº de servidores: 474

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretarias de Governo e Planejamento; Secretaria de Administração e Tributos; Secretaria de Educação e Cultura; Secretaria de Saúde; Secretaria de Desenvolvimento Social; Secretaria de Obras e Serviços Públicos; e Secretaria de Fazenda. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de São Gotardo

Nº de habitantes: 31.819

Nº de servidores: 1001

A administração municipal se encontra estruturada nas seguintes secretarias: Secretaria de obras; Secretaria de Saúde; Secretaria de Educação, Cultura e Esporte; Secretaria de Meio ambiente e agricultura; Secretaria de Administração e Planejamento e Secretaria Promoção e Assistência Social. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Prefeitura Municipal de Serra do Salitre

Nº Habitantes: 10.725

Nº Servidores: 474

A administração municipal conta com as seguintes secretarias: Secretaria da Saúde; Secretaria da Educação, Esporte e Cultura; Secretaria de Assistência Social; Secretaria de Administração e Finanças; Secretaria de Obras e Serviços, e Secretaria de Agricultura, Pecuária, Abastecimento, Indústria, Comércio e Meio Ambiente. A função de recursos humanos desta prefeitura encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

Quanto à estrutura administrativa, constata-se que das dez prefeituras pesquisadas, três prefeituras possuem 6 secretarias, duas são estruturadas por 7 secretarias, duas com 8 secretarias, uma com 9 secretarias, uma com 10 secretarias e uma com 11 secretarias.

Em face do exposto, explicita-se que, na estrutura organizacional nas prefeituras filiadas à AMAPAR, há uma predominância das Secretarias de Administração, Saúde, Assistência Social e Educação em todas as prefeituras, sendo possível identificá-las como secretarias consideradas de maior relevância.

As referidas prefeituras são desprovidas de uma secretaria específica para tratar dos processos de recursos humanos. De modo geral, a função do RH em todos os

municípios está vinculada à Secretaria de Administração por meio de um órgão denominado de coordenadoria, departamento ou setor, assim como é possível constatar na análise e apresentação dos resultados que se expõe nas próximas páginas.

5.2 Estágios de evolução do setor de recursos humanos conforme o modelo de Martins (2008)

A seguir, dedica-se a apresentar os dados inerentes à identificação e análise dos processos e o estágio de evolução em que se encontra a gestão de recursos humanos nas prefeituras filiadas à AMAPAR, de acordo com o modelo proposto por Martins (2008).

Buscou-se compreender o estágio de evolução das políticas públicas no âmbito da gestão de recursos humanos de cada prefeitura pesquisada de acordo com o modelo proposto por Martins, composto de três estágios, quais sejam:

O *Estágio 1*: é considerado fiscalista e releva a prevalência da área fazendária sem uma visão gerencial e sem um projeto de futuro. Martins (2008) assenta que o estágio representa um ganho quando comparado ao histórico perdulário das administrações de meados dos anos de 1990. No caso da função da gestão de recursos humanos esse processo envolve atividades como gestão da folha de pagamento e do cadastro: depuração e informações básicas.

O *Estágio 2*: apesar de expandir a pauta de itens das políticas de gestão, trabalha de maneira fragmentada, cada área trabalhando de forma mais ou menos isolada e sem a centralidade de um projeto de futuro (MARTINS, 2008). No caso da função da gestão de recursos humanos, esse processo envolve atividades como recrutamento (políticas de concursos); incentivos (benefícios e remuneração); capacitação e implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades).

O *Estágio 3* segundo Martins (2008), é um estágio de integração, de prevalência da visão do governante, em que o líder empreendedor possui um projeto negociado e

legitimado pela sociedade que impõe a busca de resultados. No caso da função da gestão de recursos humanos, esse processo envolve atividades, como: gestão estratégica de RH; alinhamento com resultados de governo; planejamento da força de trabalho; alinhamento de competências e avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais).

5.2.1. Prefeitura Municipal de Carmo do Paranaíba

Na prefeitura de Carmo do Paranaíba, a função de Recursos Humanos encontra-se inserida na Secretaria Municipal de Administração. Conforme os entrevistados, dentre as atividades predominantes do setor de RH, destacam-se apenas as rotinas com tarefas administrativas relacionadas à folha de pagamento, aposentadoria, posse de servidores e diversas rotinas trabalhistas.

Conforme um dos entrevistados, o setor “[...] aplica a legislação de pessoal e do plano de cargos e salários, orienta a sua aplicação e propõe seu aprimoramento” (CPSA).

O Setor de RH da prefeitura de Carmo do Paranaíba utiliza o recrutamento de pessoas por meio de concurso público, em relação a remuneração não oferece nenhum tipo de incentivo ao servidor. Como também não desenvolve programa visando a capacitação dos servidores.

Conforme um dos entrevistados “[...] fica a cargo de cada secretaria a responsabilidade da capacitação do pessoal de sua área e o desenvolvimento da avaliação de desempenho a cada dois anos” (CPSRH).

Na percepção de outro entrevistado, “[...] a gestão de pessoal no setor público é difícil, por falta de interesse do servidor e cooperativismo da legislação” (CPSA).

Nas palavras do entrevistado CPP, o modelo de gestão da administração de Carmo do Paranaíba “[...] não é baseado em resultados e, de certa forma, a gestão acaba por assumir alguns hábitos de governo para governo” (CPP).

A promoção de resultados das pessoas deve estar voltada para o alcance dos objetivos que devem estar direcionados para complementar a agenda do governo. A melhoria das pessoas deve ser base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados (VILHENA *et al.*, 2006).

Conforme os dados obtidos e confrontando-os com o modelo de Martins (2008) que cita os estágios de evolução das políticas públicas, nota-se que a função de RH da Prefeitura de Carmo do Paranaíba se encontra no limiar do Estágio1 (fiscalista) de evolução, avançando para o Estágio 2 de evolução, considerado estágio fragmentado, tendo em vista que, em meio às atividades predominantes da função de recursos humanos da administração municipal, prevalece a gestão da folha de pagamento e do cadastro de pessoal, ou seja, depuração e informações básicas.

Ao mesmo tempo, observa-se que se desenvolve o recrutamento de pessoal mediante concurso público. As capacitações não são responsabilidades atribuídas ao RH, mas sim às secretarias municipais. Tem-se ainda realizado avaliações de desempenho das habilidades e atitudes dos servidores a cada dois anos. Essas atividades configuram-se presentes no Estágio 2 da evolução das políticas públicas em gestão de recursos humanos inerentes ao modelo de Martins (2008).

5.2.2. Prefeitura Municipal de Guimarães

De acordo com os entrevistados, a função de Recursos Humanos na prefeitura de Guimarães encontra-se estruturada junto à Secretaria de Administração e Finanças. Essa área desempenha na administração municipal suas principais atividades ditas como rotineiras.

[...] as principais atividades do RH são as de rotina mesmo, com tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aposentadoria e afins, e a proposição de leis e regras; registros de férias; atos necessários à admissão, dispensa, exoneração e demissão de servidores; termos posse e exercício a servidores; propõe e controla a lotação nominal e numérica dos servidores nos órgãos da Prefeitura, mantendo atualizado o controle geral de cargos (GSRH).

No setor de RH, quando possível, realizam-se promoções e supervisões de programas de treinamento e seleção de pessoal; encaminham-se aos órgãos

competentes as comunicações referentes a pessoal; realizam-se periodicamente a avaliação de desempenho por habilidade e atitudes; promovem-se orientação em relação à segurança no trabalho; supervisionam-se os atos administrativos referentes a pessoal, com aplicação da legislação vigente; e desenvolvem-se programas e ações que favoreçam o relacionamento interpessoal e a cooperação no trabalho.

Segundo um dos entrevistados, a função de Recursos Humanos da prefeitura de Guimarães “trabalha de forma estratégica buscando integrar os demais setores e secretarias e trabalha unido com todos os setores, com a intenção de melhorar a gestão pública e planejar a forma de trabalho” (GSA).

O RH utiliza o recrutamento de pessoas por meio de concurso público, um dos entrevistados relata:

[...] tendo inclusive sido realizado recentemente um Concurso Público, Edital nº 001/2012, estando neste momento sendo empossados os aprovados de conformidade com o Edital. As provas foram realizadas no dia 21 de abril de 2013. Então, o RH da prefeitura de Guimarães trabalha de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor (GP).

Quanto a desenvolver capacitações para os servidores, segundo um dos entrevistados: “[...] neste momento não está sendo realizado, mas existe a necessidade, tendo em vista que estamos dando posse a mais de 100 novos servidores” (GP).

Na percepção de um dos entrevistados, o papel do setor de RH no setor público é:

[...] de grande importância para conseguirmos uma melhor produtividade e um melhor atendimento ao público, isto é vital. [...] a capacitação, o treinamento e o desenvolvimento da gestão de pessoas é fundamental no Serviço Público, visando à agilidade e à clareza na prestação de serviços” (GP).

Tendo como referências as análises apresentadas, entende-se, a princípio, que a prefeitura municipal de Guimarães se encontra em evolução do Estágio 1 para o Estágio 2, uma vez que, em meio às atividades predominantes do setor de RH da administração municipal, prevalece a gestão da folha de pagamento e do cadastro e

informações dos servidores e, simultaneamente, tem-se desenvolvido recrutamento mediante concurso público; tem-se trabalhado de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor; tem-se trabalhado por meio de avaliação de competências dos servidores e alinhamento das competências ao trabalho desenvolvido e tais atividades configuram presentes no Estágio 2 da evolução das políticas públicas do modelo de Martins (2008).

Compete enfatizar que as mudanças implantadas nas organizações públicas brasileiras seguem rumo à substituição da administração pública burocrática, baseada no modelo rígido, legalista e hierarquizado, para uma administração gerencial, orientada para resultados (MARQUES, *et al.*, 2011).

5.2.3 Prefeitura Municipal de Lagamar

A função dos Recursos Humanos da prefeitura de Lagamar está vinculada à Secretaria Municipal de Administração e desempenha atividades administrativas relacionadas ao pagamento, aposentadoria e afins, e a sugestão de leis e regras; registro de férias; atos necessários à admissão e exoneração de servidores; controle da lotação nominal e numérica dos servidores nos órgãos da Prefeitura, mantendo atualizado o controle geral de cargos, a aplicação da legislação de pessoal e do plano de cargos e salários e orientação da sua aplicação e aprimoramento; encaminhamento aos órgãos competentes as comunicações referentes a pessoal; e o registro dos candidatos aprovados, para seu aproveitamento, no caso de vaga, durante o tempo de validade do concurso.

[...] dentre as atividades predominantes do setor de recursos humanos estão apenas a realização da folha de pagamento, cadastro, registro de informações básicas, estes aspectos devem sempre estar atualizados e registrados pontualmente (LSRH).

[...] o RH da prefeitura de Lagamar busca trabalhar estrategicamente com os objetivos da Instituição. Mas, é necessário haver integração com os demais setores, portanto, ainda buscamos a melhor maneira de lidar com esta integração, pois nos encontramos em uma nova gestão e ainda há muito a ser melhorado (LSA).

[...] nós fazemos o recrutamento de pessoas através de concurso público e de contratos. A gente busca trabalhar estudando formas de remuneração, mas buscando sempre adotar o que preconiza as leis municipais (LP).

Constatou-se ainda que o RH não desenvolve capacitações para os servidores, como também não realiza avaliação de desempenho e não realiza um planejamento para a forma de trabalho.

Na percepção de um dos entrevistados, o papel do RH no setor público é “[...] cuidar exclusivamente do que se refere aos colaboradores” (LSA). Além disso, outro entrevistado considera o RH importante, pois “as pessoas são a base, sem elas nenhuma instituição sobrevive, assim precisa-se cuidar delas e motivá-las para desempenharem cada vez melhor seus papéis” (LSRH).

A função dos Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Lagamar se encontra no Estágio 1, que é considerado fiscalista, tendo como base o modelo de evolução de Martins (2008), pois realiza apenas a gestão da folha de pagamento e do cadastro de pessoal: depuração e informações básicas dos servidores. De acordo com a percepção dos entrevistados, o RH realiza as atividades rotineiras de folha de pagamento e do cadastro de dados dos servidores, mas nas falas se ouve a consideração da importância do setor para valorização e motivação do servidor e, ao mesmo tempo, não se aplica na prática uma gestão com realização de incentivos, programas de capacitações, avaliação de desempenho, contratos apenas por concurso público, dentre outros.

5.2.4 Prefeitura Municipal de Patos de Minas

Na prefeitura de Patos de Minas, a função dos Recursos Humanos está vinculada à Secretaria Municipal de Administração. Dentre as atividades predominantes no RH, estão apenas a realização da folha de pagamento, o cadastro e o registro de informações básicas dos servidores, sendo que estas são as principais e, atualmente, as únicas tarefas realizadas no setor.

Segundo os entrevistados, o recrutamento de pessoas na prefeitura de Patos de Minas é realizado por meio de concurso público e também por meio de processos seletivos simplificados, (como é o caso do recrutamento de pessoas para trabalhar na campanha contra a dengue), esses processos são realizados em cada secretaria. Os editais são elaborados pela Procuradoria do Município.

Não são realizados estudos com o intuito de oferecer algum tipo de incentivo e melhorias na remuneração e também não há modelos de proposta de desenvolvimento de capacitações para os servidores. Conforme um dos entrevistados:

[...] os treinamentos são realizados esporadicamente pelos supervisores de cada área. [...] todo final de ano é feita uma avaliação de desempenho, nelas, cada chefia atribui notas para os seus subordinados em diversas questões. As atividades como avaliação de desempenho, treinamentos e capacitações ficam a cargo de cada secretaria e não do setor de recursos humanos (PMSRH).

Na concepção de outro entrevistado, o papel do RH no setor público consiste em “falar para que os servidores trabalhem de maneira honesta, íntegra e de acordo com suas funções” (PMSA). Apesar disso, o entrevistado considera que o RH “é importante, pois, para ele, “as pessoas são o principal patrimônio das organizações, inclusive das públicas” (PMSA).

Pode-se perceber que a função dos Recursos Humanos da Prefeitura de Patos de Minas se amolda ao papel tradicional do departamento de pessoal conforme menciona Marconi (2005). Para esse autor, o papel tradicional do RH no setor público engloba, basicamente, duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema.

Considerando o modelo de Martins (2008), a função dos Recursos Humanos da Prefeitura de Patos de Minas se encontra no Estágio 1, fiscalista, com alguns procedimentos que compreendem o Estágio 2, fragmentado, como a realização de recrutamento mediante concurso público. Mas, considerando suas atividades principais, o RH encontra-se no Estágio 1, pois desempenha basicamente a gestão de folha de pagamento e do cadastro de pessoal: depuração e informações básicas dos servidores.

5.2.5. Prefeitura Municipal de Patrocínio

Na prefeitura de Patrocínio, a função dos Recursos Humanos está vinculada a uma

coordenadoria que se encontra vinculada à Secretaria Municipal de Administração.

[...] nós temos o secretário de administração, dentro da secretaria dele tem duas ou três coordenadorias, uma que mexe com a questão patrimônio público, uma que mexe com a parte de recursos humanos e outra que mexe com a parte de processos administrativos internos. E essas coordenadorias são desdobradas em supervisão de alguns setores mais específicos lá dentro da própria secretaria (PP).

Em meio às atividades predominantes à função dos Recursos Humanos, estão:

[...] folha de pagamento, hora-extra, controle de ponto, essas coisas todas. Hoje nós temos também esse departamento de medicina do trabalho que tem o acompanhamento lá dentro da secretaria também. A questão da segurança do trabalho, eles têm um envolvimento muito grande em toda essa questão de planejar e de colocar em ação as políticas de recursos humanos de toda a prefeitura e de todo o pessoal que serve aqui (PP).

Os Recursos Humanos da Prefeitura Municipal de Patrocínio utiliza a maior parte do recrutamento de pessoas por meio de concurso público e todas as ações pertinentes ao processo de admissão são realizadas pelo RH. Um dos entrevistados informa que:

[...] hoje é concurso público, a maioria é concurso público. Com o último concurso nós conseguimos colocar o quadro efetivo, quase que 100%. Os cargos contratados que tem na prefeitura hoje são aqueles cargos que são de contratação temporária mesmo em todo o município, que é o cargo de agente de combate a endemias, agente comunitário de saúde. E um ou outro caso, que os cargos não foram completados por concurso, aí houve a contratação (PSRH).

O RH realiza a avaliação de desempenho anualmente inclusive para os funcionários estáveis.

[...] quanto à avaliação de desempenho, a gente acompanha tudo por aqui, tem as comissões. Começa todo o processo por aqui, é distribuído com o secretário de cada pasta, e à medida que conclui-se devolve para nós, e repassamos para a comissão que cuida dessa parte. São três comissões, uma do quadro setorial da saúde, outra da educação e outra das demais. Ela é composta por cinco membros efetivos e dois suplentes. E o RH está sempre acompanhando, acaba que assessorando. E no final eles passam uma pasta toda montada para nós (PSRH).

[...] na proposta do Plano de carreira desta gestão, nos anos ímpares o colaborador pode entrar com os títulos de qualificação daquilo que foi adquirido nos últimos dois anos e, nos anos pares, são realizadas as avaliações de desempenhos. A avaliação de desempenho é baseada na avaliação de atitudes e habilidades do colaborador (PSRH).

As capacitações são realizadas pelas secretarias. Hoje, as secretarias de educação e saúde da prefeitura de Patrocínio realizam treinamentos para o seu pessoal frequentemente, mas esses treinamentos partem das próprias secretarias. Como também a movimentação de pessoas são os próprios secretários que fazem, e não o RH. “Pretende-se montar os programas de capacitação para o servidor de acordo com a necessidade de cada profissional por meio de cursos e pela coordenadoria de RH” (PSA).

Outra questão importante pauta-se no fato de a função dos Recursos Humanos da prefeitura de Patrocínio buscar a integração dos demais setores e secretarias, a fim de trabalhar de forma coerente com todos os setores e melhorar a gestão pública de forma bastante interativa. Conforme os entrevistados:

[...] é de forma bastante interativa, em cada secretaria tem alguém ligada aqui com a gente. Que nos presta informações, que nos aponta os problemas que estão acontecendo, que depois à medida que chega aqui pra gente nós temos condições de falar para o prefeito (PSRH).

[...] o RH tenta entrar nas outras secretarias, mas existe uma dificuldade muito grande para entrar. Os secretários acham que se o secretário de administração ou coordenador de gestão de pessoas for a uma secretaria conversar com um funcionário dele, ele vai achar que é uma interferência indevida dentro da área dele. E ele não admite esse tipo de interferência no trabalho dele. E o secretário que mexe com essa parte, tem muito jeito para lidar com isso, devagar ele vai tirando as resistências, diminuindo. Porque se você deixar cada secretaria vira uma mini prefeitura. E a gente tem que tentar integrar essa turma toda. É uma situação delicada e ele tem essa difícil missão porque na mão dele estão os funcionários que estão em todas as secretarias (PP).

Os entrevistados explicitam ainda que o RH da prefeitura de Patrocínio vem buscando trabalhar para posteriormente oferecer melhores condições e incentivos para o servidor. Quanto ao planejamento da forma de trabalho, constatou-se que nesta gestão os procedimentos acontecem de acordo com a demanda do dia a dia, sendo, portanto, difícil haver planejamento. Evidentemente, têm-se prazos a cumprir, mas, de modo geral, as ações andam conforme a demanda.

Na concepção de um dos entrevistados, o papel do RH no setor público é

[...] hoje eu enxergo que é fundamental. Hoje não se trata mais de departamento de recursos humanos, tanto é que minha coordenadoria não é coordenadoria de recursos humanos é coordenadoria de gestão de pessoas. E isso é uma mudança muito grande em relação ao pragmatismo que existia antes, simplesmente fazia o que? O funcionário ia lá batia o ponto, trabalhava igual uma maquininha, chegava ao fim do mês ia lá e pegava o contracheque e recebia o dinheiro dele. Prefeitura é uma grande prestadora de serviços, 90% do que se faz aqui é prestar serviço. Então a interação com a população é muito grande (PP).

Um dos entrevistados entende ainda que o RH é muito importante, pois “ [...] um governo não se faz apenas com um prefeito ou um secretário, mas sim com toda a equipe sendo, portanto, todos os servidores importantes, no entanto, cada um no seu lugar” (PSRH).

Quanto à gestão da prefeitura de Patrocínio trabalhar com base em resultados, um entrevistado explicita que:

[...] analisamos resultados, só que ainda não temos metas estabelecidas para cada secretaria. E nós não temos ainda aqui uma cultura muito estabelecida, até isso aí é falha do próprio gabinete de estabelecer metas bem rígidas com resultados. Tem algumas que a gente consegue cobrar e estar acompanhando, mas a maior parte delas a gente não cobra assim com metas objetivas, são metas muito mais subjetivas. E, de acordo com o que nós estamos enxergando, com o que a gente ouve, com o respaldo que vem da população ou da câmara, enfim, com o que está acontecendo mais de percepção do que numérico (PP).

Considerou-se ser pertinente citar Lemos (2009), que lembra que a gestão para resultados leva à integração de diversos conceitos e processos administrativos como, por exemplo, o controle da gestão, a direção por objetivos, a gestão estratégica, a gestão de desempenho, a avaliação e o monitoramento e a medição de resultados. Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão política e gerencial cuja finalidade são os resultados que o governo legitimamente deseja alcançar.

De acordo com o encontrado na Prefeitura de Patrocínio, é possível perceber que o a função dos recursos humanos está configurada no Estágio 2 do modelo de evolução de Martins (2008), pois busca trabalhar de forma integrada com outros setores, a sua rotina de atividades vai além da gestão de folha de pagamento e cadastro de dados dos servidores, realiza o recrutamento mediante concurso público com um percentual de quase 100% de servidores concursados, oferece incentivos por meio do plano de carreira e realiza avaliação de desempenho por meio da

avaliação das atitudes e habilidade dos servidores. As capacitações ainda não se encontram estruturadas em uma política e plano de capacitação, mas já são realizadas em duas secretarias que são a secretaria de saúde e de educação.

5.2.6 Prefeitura Municipal de Presidente Olegário

Segundo os entrevistados, a função do Recursos Humanos do município encontra-se inserida na Secretaria Municipal de Administração e conta com duas servidoras. As atividades que esta área desempenha na administração municipal são bastante restritas, basicamente consistem na elaboração de folha de pagamento, admissão, demissão de servidores e contratos de trabalho e nada mais.

“[...] RH não trabalha de forma estratégica com objetivos da Instituição e não busca a integração dos demais setores e secretarias” (POP).

Os entrevistados ainda relatam que, dentre as atividades predominantes do RH do município, estão apenas a realização da folha de pagamento, o cadastro de servidores e o registro de informações básicas. Em realidade, esse setor não trabalha de forma a estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor, como: incentivo de remuneração, programas motivacionais, incentivo a cursos oferecidos pela prefeitura. A prefeitura não desenvolve capacitação para os servidores e não desenvolve avaliação de desempenho.

O recrutamento de servidores é basicamente realizado por meio de concursos públicos. Em algumas secretarias, existe um planejamento da forma de trabalho, mas não em toda a administração, assim como é caso do setor de recursos humanos.

Na concepção de um dos entrevistados, o papel do RH no setor público:

[...] deveria ser um incentivador, sempre na melhoria e qualidade do serviço, com resultados melhores. Apesar de não estar nesse patamar ainda, mas deveria ser o papel do RH. [...] o RH é muito importante, é onde a gente vai colher resultado. Se a gente tiver uma equipe bem treinada, vai ter uma satisfação maior da população (POSA).

Cabe lembrar que há necessidade de se desenvolver a função de Recursos Humanos cujos objetivos e orientações estejam perfeitamente alinhados com as prioridades estratégicas da organização e que conduzam suas ações e o comportamento dos indivíduos de maneira coerente com essas prioridades (LONGO, 2007).

Na Prefeitura de Presidente Olegário, a função dos Recursos Humanos se encontra no Estágio 1 do modelo de evolução das políticas públicas de Martins (2008), pois as atividades deste setor envolvem basicamente a gestão da folha de pagamento e do cadastro de pessoas, ou seja, depuração e informações básicas referentes aos servidores.

5.2.7 Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba

Na prefeitura de Rio Paranaíba, atualmente, a função dos Recursos Humanos encontra-se vinculada à Secretaria Municipal de Administração, sendo responsável por todas as atribuições desse setor. Suas atividades pautam-se em aplicar as rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento de pessoal, aos benefícios, aposentadorias e afins, predominantemente à realização da folha de pagamento de pagamento, cadastro de pessoas e registro de informações básicas.

Segundo Marconi (2005), o papel clássico do setor de recursos humanos público engloba, essencialmente, duas funções: rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e a proposição de leis, regras e outros regulamentos relativos ao tema. Nesse cenário, na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH tem papel limitado. Suas ações, na maioria das vezes, pautam-se em um modelo de gestão de problemas que trabalha constantemente para “apagar incêndios”.

Nesse caso, a Prefeitura de Rio Paranaíba não é diferente. Por meio das entrevistas, foi possível perceber que o RH trabalha isoladamente sem traçar metas e ações estratégicas. Esse setor não busca a integração com os demais setores e

secretarias da instituição de modo a trabalhar de forma integrada com os demais setores melhorando assim a gestão pública.

Ainda conforme o entrevistado, “[...] este setor necessita aprimorar o seu modelo de atuação visando à integração entre as secretarias. Deveria ainda ser mais democrático e oferecer mais informações para as secretarias” (RPSRH).

Para trilhar a trajetória de integração, Martins (2008) alerta que é preciso liderança política executiva e liderança técnica, visão e projeto de futuro e do processo de formulação e implementação das políticas de gestão. Além disso, requer um modelo contratual de implementação que busque alinhar as estruturas e processos à agenda do governo.

Destaca-se também que os Recursos Humanos da prefeitura de Rio Paranaíba utilizam o recrutamento de pessoal por meio de concurso público como também a contratação para os serviços de emergências. Mas ainda não atua de forma a estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor. Além disso, não desenvolve capacitações, exceto cursos preparatórios ministrados por empresas especializadas, como também não desenvolve avaliação de desempenho.

Um dos entrevistados enfatiza que “o setor ainda é muito carente de programas de treinamento, avaliação de pessoal, segurança no trabalho, devendo propor para o futuro o incremento de ações nessa área” (RPSA).

Nesta prefeitura, não há um planejamento para a forma de trabalho, bem como não se trabalha com a avaliação de competências dos servidores e alinhamento das competências ao trabalho desenvolvido. Na concepção de um dos entrevistados, “[...] o papel da área de gestão de pessoas no setor público é muito importante, pois é o ponto primordial para o sucesso da gestão pública” (RPP).

Os entrevistados apntam ainda que: “[...] o modelo de gestão da administração da prefeitura de Rio Paranaíba é baseado em resultados. Mas, por ser uma nova administração, está sendo elaborado um novo modelo de gestão pública” (RPSA).

Cabe comentar que não se teve acesso aos dados que pudessem conhecer os objetivos desse novo modelo a que se refere o entrevistado RPSA.

Em face do exposto, pode-se notar que a Prefeitura de Rio Paranaíba se encontra no Estágio 1 dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008), por tratar a gestão de recursos humanos e as atividades do órgão de forma eminentemente operacional e burocrática, atendendo apenas às atividades rotineiras da gestão da folha de pagamento e do cadastro de servidores, ou seja, depuração e informações básicas.

5.2.8 Prefeitura Municipal de São Gonçalo do Abaeté

Na prefeitura de São Gonçalo do Abaeté, no que se refere à estruturação da função dos Recursos Humanos até dezembro de 2012, havia uma estrutura de Secretaria Municipal de Recursos Humanos. A partir de janeiro do ano de 2013, por decisão do gestor a área de RH tornou-se um departamento que se encontra vinculado à Secretaria de Administração.

As atividades que a área de recursos humanos desempenha na administração municipal de São Gonçalo do Abaeté, conforme o entrevistado, consistem em:

[...] rotinas com tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aposentadoria e afins, e a proposição de leis e regras; registro de férias; atos necessários à admissão e demissão de servidores; propõe e controla a lotação nominal e numérica dos servidores nos órgãos da Prefeitura, mantendo atualizado o controle geral de cargos. Aplica a legislação de pessoal e do plano de cargos e salários. Promove a realização periódica de avaliação de desempenho. Promove e orienta a segurança no trabalho. Promove a realização de concurso e processos seletivos. Desempenha estas atividades descritas mais não vem promovendo programas de treinamento. Realiza também outras atividades rotineiras no dia a dia de acordo com a necessidade da prefeita (SGASRH).

Muito embora, por um lado, o entrevistado SGASRH tenha citado que o setor de recursos humanos da prefeitura de São Gonçalo do Abaeté desempenha as atividades apresentadas no fragmento citado, por outro lado, o mesmo cita que, em meio às atividades predominantes e rotineiras de recursos humanos, estão a elaboração da folha de pagamento, o cadastro de pessoal e registro de informações básicas.

Já sobre a integração do setor de RH com os demais setores, um entrevistado revela que: “[...] sim, todos são abertos a integrar em outros setores, tendo apenas certa resistência dos servidores quando é transferido de uma secretaria para outra (SGASA).

Para Luna (2007), os processos integrados dependem em grande parte da qualificação dos recursos humanos envolvidos. Freitas *et al.* (2010) acrescentam que as pessoas constituem fator de integração quando compartilham valores, crenças e opiniões nos processos de formulação e implementação das políticas institucionais.

Os entrevistados ainda relatam que a área de RH utiliza o “[...] concurso público e os processos seletivos para contratação temporária” (SGASA).

No que se refere ao fato de o setor de recursos humanos trabalhar de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo, constatou-se que nesta prefeitura: “[...] a administração tem se esforçado e, dentro do possível, vem melhorando o nível salarial de alguns cargos, pois os recursos financeiros não são suficientes” (SGASA).

Quanto a desenvolver capacitações para os servidores, o entrevistado revela que: “[...] com frequência não, já desenvolveu anteriormente, mas precisa focar mais na capacitação. Não possui um programa de capacitação e treinamento para melhor desempenho das atividades a serem desenvolvidas” (SGAP).

Nesta prefeitura, a avaliação de desempenho é realizada anualmente, com base “nas atitudes e habilidades dos funcionários, podendo melhorar alguns itens que estão sendo avaliados de acordo com a realidade de cada setor” (SGSA).

Na concepção de um dos entrevistados, a função da área de RH no setor público é “desenvolver as competências individuais e profissionais dos servidores de forma prazerosa para atender aos objetivos da administração” (SGAP).

Outro entrevistado considera a área de RH muito importante, “porque o crescimento da organização depende da forma como seus líderes e servidores agem, todos têm que ter espírito de equipe, liderança, motivação, adaptação a novas situações, enfim, focar no sucesso da organização” (SGASA).

Conforme os entrevistados, o modelo de gestão da prefeitura de São Gonçalo do Abaeté é baseado em resultados e a administração vem aplicando técnicas que têm promovido resultados positivos nas diversas secretarias. Mas é preciso observar alguns aspectos para apresentação de melhores resultados, como a capacitação e os programas de incentivos.

É possível perceber que a área de RH da Prefeitura de São Gonçalo do Abaeté, apesar de desenvolver atividades predominantemente de realização da folha de pagamento, cadastro de servidores, registro de informações básicas, também desenvolve outras atividades referentes à recursos humanos, como: recrutamento mediante concursos públicos e processos seletivos; avaliação de desempenho das habilidades e atitudes dos servidores e busca da integração dos setores juntamente com o RH. Com a presença desses processos, pode-se considerar que a função dos Recursos Humanos da Prefeitura de São Gonçalo do Abaeté se encontra em transição do Estágio 1 para o Estágio 2, tendo como referência o modelo de evolução das políticas públicas proposto por Martins (2008).

5.3.9 Prefeitura Municipal de São Gotardo

A função dos recursos humanos da Prefeitura Municipal de São Gotardo está vinculada à Secretaria Municipal de Administração e desenvolve atividades de rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e à proposição de leis e regras, assim como a encaminhamento aos órgãos competentes das comunicações referentes a pessoal.

Além disso, conforme um entrevistado, as atividades do referido RH:

[...] têm controle total do arquivo de pessoal da ativa e inativos e aposentados; o arquivo é atualizado mensalmente, sendo que cada funcionário tem sua pasta individual com controle de documentos pessoais

e demais necessários para cada cargo ou função. E realizam-se o controle do arquivo morto para qualquer consulta necessária como RAIS (Relação Anual Informação Social); DIRF (Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte) e GEFIP (Informação ao FGTS e a Previdência Social) (SGSA).

Segundo outro entrevistado, a área de recursos humanos:

[...] utiliza o recrutamento de pessoas por meio da aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo comissionado, declarado em lei de livre nomeação, contratação por tempo determinado. Já a remuneração e incentivo restringem-se apenas ao que já é previsto em lei. A avaliação de desempenho principalmente na área da Educação faz parte da promoção vertical do Plano de Carreira, sendo feita individualmente para todos os servidores efetivos da prefeitura (SGP).

Quanto ao planejamento da forma de trabalho, constatou-se que: “[...] a gestão busca obedecer às prioridades que vão surgindo no decorrer do trabalho no dia a dia” (SGSRH).

Segundo um dos entrevistados, o setor de recursos humanos da prefeitura de São Gotardo:

[...] começou a trabalhar por meio de avaliação de desempenho dos servidores e alinhamento do desempenho ao trabalho desenvolvido, tanto que ao final do primeiro quadriênio de 2013, o setor de RH coordenou um questionário de autoavaliação dos funcionários, pela 1ª vez na Prefeitura. O RH da prefeitura de São Gotardo tem função primordial na organização da Prefeitura. E, no cumprimento de suas atribuições, este setor interage e orienta outros setores sobre as relações de pessoal (SGP).

Na concepção de um dos entrevistados, a função dos recursos humanos na Administração pública deve “[...] garantir o controle funcional da vida dos empregados, para lhes dar segurança. Qualquer setor que zele pela segurança do funcionalismo nas relações de trabalho dos ativos e inativos tem função primordial” (SGSA).

Ao analisar a função de Recursos Humanos da Prefeitura de São Gotardo e o modelo de estágios de evolução das políticas públicas proposto por Martins (2003), é possível considerar que a mesma se encontra em transição do Estágio 1, para o Estágio 2, considerando que o RH tem iniciado as atividades de avaliação e desempenho por habilidade e atitudes e contratações mediante concurso público.

Para Martins (2008), a função de recursos humanos para se enquadrar no Estágio 2 deve desenvolver atividades de recrutamento (políticas de concursos); incentivos (benefícios e remuneração); capacitação e implantação de escolas de governo; e avaliação de “desempenho” (atitudes e habilidades).

O RH, na Prefeitura de São Gotardo, ainda não se encontra inteiramente definido no estágio 2, pois ainda não desenvolve programas de incentivo e nem programas de capacitação de pessoal.

5.2.10 Prefeitura Municipal de Serra do Salitre

A estrutura da função de Recursos Humanos de Serra do Salitre está vinculada à Secretaria Municipal de Administração. Conforme um dos entrevistados, “[...] atualmente são três funcionários, todos trabalham em comum e ao mesmo tempo realizando em sua rotina de trabalho a folha de pagamento e requerimentos” (SSSA).

As atividades que o RH desempenha na administração municipal norteiam-se para:

[...] trabalhamos com a coleta de dados (horas-extras, faltas etc.) confecção da folha de pagamento (em todas as suas etapas), confecção de contagens de tempo de serviço, declarações diversas, arquivo e armazenamento de dados dos servidores, legislação de pessoal, contrato de pessoal, dentre outras atividades (SSSRH).

Referente ao recrutamento dos servidores, este é realizado por meio de concurso público, havendo ainda provas específicas para contratos temporários.

Cita-se ainda que:

[...] este departamento segue o Estatuto dos Funcionários Municipais e demais leis, fazendo o possível para colaborar com os gestores e demais funcionários. Este departamento depende de cada setor ou secretarias para melhor desempenho de seu trabalho. A integração é muito importante para realizar qualquer atividade do cotidiano (SSSRH).

A área de recursos humanos trabalha de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor. Para um dos entrevistados, “[...] é dever

deste departamento fazer a progressão horizontal do servidor e orientar sobre os seus direitos a qualquer gratificação que venha a ter de acordo com a lei” (SSSRH).

Entretanto, observa-se que o RH da prefeitura de Serra do Salitre não desenvolve capacitações para os servidores, pois, nas palavras dos entrevistados:

[...] estas não são atribuições deste setor (SSSRH)
[...] as capacitações não são tarefas atribuídas ao departamento de pessoal desta prefeitura (SSSA)
[...] está sendo terceirizado esse serviço (SSP)

Diante do fato de um dos entrevistados compreender que as capacitações não são atribuições do setor de RH, ressalta-se que, teoricamente, a Administração de Recursos Humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho, afirma Dessler (2003).

Além do mais, os resultados das pessoas deve estar voltada para o alcance dos objetivos que devem estar direcionados para complementar a agenda do governo. A melhoria das pessoas deve ser base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados (VILHENA *et al.*, 2006).

Mesmo assim, conforme um dos entrevistados, a área de recursos humanos não desenvolve avaliação de desempenho, pois essa ação “é de competência do chefe de cada setor” (SSSA).

Cada servidor “cuida do planejamento do seu trabalho. E cada secretaria torna-se responsável pela adaptação do trabalho dos seus servidores de acordo com os seus cargos e competências” (SSSA).

Na concepção de um dos entrevistados, o a função da área de recursos humanos no setor público é “de suma importância, deve ser local de bom atendimento e eficiência. [...] nesta área, está toda a vida curricular do servidor” (SSSA).

Considerando as informações apresentadas sobre a prefeitura de Serra do Salitre e ao analisar os dados tendo como referência o Modelo de análise de Martins (2008) dos estágios de evolução das políticas públicas em Gestão de Pessoas, é possível considerar que a gestão de recursos humanos da Prefeitura Municipal de Serra do Salitre se encontra no Estágio 1, pois as atividades predominantes de recursos humanos são a gestão da folha de pagamento e do cadastro dos servidores, ou seja, depuração de informações básicas. Alguns entrevistados consideram que os processos de capacitação e avaliação de desempenho não são de responsabilidade do setor de recursos humanos, estabelecendo uma visão não estratégica desta área.

Essa realidade não condiz com um novo enfoque da função de RH a partir da década de 1990. Como cita Oliveira e Ckagnazaroff (2010), a década de 1990 se caracteriza com um período crucial para a administração de recursos humanos no setor público por enfrentar dois desafios: reduzir as funções administrativas e burocráticas no que tange à gestão de pessoas e ampliar as funções estratégicas dessa área.

5.3 Análise comparativa do estágio de evolução das políticas do setor de recursos humanos nas prefeituras pesquisadas

A seguir, apresenta-se uma síntese do estágio de evolução da função dos Recursos Humanos em relação aos dez municípios pesquisados. Buscou-se apresentar tal síntese conforme a evolução dos estágios em que as prefeituras se encontram, ou seja, apresentam-se inicialmente as prefeituras que se encontram no Estágio 1, depois, as prefeituras que se encontram em transição do Estágio 1, para o Estágio 2, e por fim, apresenta-se a prefeitura que se encontra no Estágio 2.

Quadro 5 - Síntese dos estágios de evolução da função recursos humanos

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Lagamar	325	1.Secretaria de Administração; 2.Secretaria de Assistência Social; 3. Secretaria de Educação e Cultura; 4. Secretaria de Fazenda; 5. Secretaria de Obras e Serviços Públicos; 6.Secretaria de Saúde.	Secretaria Municipal de Administração	<ul style="list-style-type: none"> - pagamento, aposentadoria e afins; - proposição de leis e regras; - registro de férias; - atos necessários à admissão e demissão de servidores; - aplicação da legislação de pessoal e do plano de cargos e salários e orientação a sua aplicação e aprimoramento; - encaminhamento aos órgãos competentes das comunicações referentes à pessoal; - registro dos candidatos aprovados, durante o tempo de validade do concurso. - realização de recrutamento de pessoal por meio de concurso público e contratos. 	Estágio 1

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Presidente Olegário	811	1.Secretaria de Transporte; 2. Secretaria de Obras; 3.Secretaria de Planejamento; 4.Secretaria de Administração; 5. Secretaria de Fazenda; 6. Secretaria de Assistência Social; 7. Secretaria de Educação e Cultura; 8. Secretaria de Saúde.	Secretaria Municipal de Administração	- elaboração da folha de pagamento; - admissão, demissão de servidores; - realização de recrutamento por meio de concurso público e contratos de trabalho.	Estágio 1
Rio Paranaíba	703	1. Secretaria de Administração; 2. Secretaria de Finanças; 3. Secretaria de Educação e Cultura; 4. Secretaria de Saúde; 5. Secretaria de Meio Ambiente; 6. Secretaria de Serviços Públicos; 7. Secretaria de Serviços Urbanos; 8. Secretaria de Agricultura; 9. Secretaria de Ação Social	Secretaria Municipal de Administração	- aplica as rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria, cadastro de pessoal e registro de informações básicas; - realiza recrutamento de pessoas por meio de concurso público e contratações sem processo seletivo para os serviços de emergência.	Estágio 1

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Serra do Salitre	474	1. Secretaria da Saúde; 2. Secretaria da Educação, Esporte e Cultura; 3. Secretaria de Assistência Social; 4. Secretaria de Administração e Finanças; 5. Secretaria de Obras e Serviços; 6. Secretaria de Agricultura, Pecuária, Abastecimento, Indústria, Comércio e Meio Ambiente.	Secretaria Municipal de Administração	- coleta de dados (horas-extras, faltas etc.); - confecção da folha de pagamento (em todas as suas etapas); - confecção de contagem de tempo de serviço, declarações diversas referente a pessoal; - arquivo e armazenamento de dados dos servidores, legislação de pessoal, e contrato de pessoal; - realiza recrutamento de pessoal mediante concurso público e processo seletivo.	Estágio 1
Carmo do Paranaíba	923	1. Secretaria da Saúde; 2. Secretaria da Educação, Cultura, Lazer e Esporte; 3. Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças; 3. Secretaria de Assistência Social; 4. Secretaria de Planejamento Urbano, Desenvolvimento Econômico e Meio Ambiente; 5. Secretaria de Agricultura; 6. Secretaria de Transporte e Comércio; e 7. Secretaria de Obras.	Secretaria Municipal de Administração	- rotinas de tarefas administrativas relacionadas à folha de pagamento, aposentadoria, posse de servidores e as rotinas trabalhistas; - supervisiona os atos administrativos referentes à pessoal; - aplica a legislação de pessoal e do plano de cargos e salários e orienta a sua aplicação e propõe seu aprimoramento; - realiza recrutamento mediante concursos públicos e processos seletivos; - realiza avaliação de desempenho de dois em dois anos.	Transição do Estágio 1 para o Estágio 2

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Guimarães	289	1. Secretaria de Administração e Finanças; 2. Secretaria de Educação e Cultura; 3. Secretaria de Saúde; 4. Secretaria de Assistência Social; 5. Secretaria de Esportes e Lazer; 6. Secretaria de Agricultura; 7. Secretaria de Obras e Saneamento.	Secretaria de Administração e Finanças	<ul style="list-style-type: none">- realiza tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aposentadoria e afins,- sugere leis e regras;- realiza registros de férias; atos necessários à admissão, demissão de servidores; termos posse e exercício a servidores;- propõe e controla a lotação nominal e numérica dos servidores nos órgãos da Prefeitura, mantendo atualizado o controle geral de cargos;- realiza promoções e supervisões de programas de treinamento e seleção de pessoal;- encaminha aos órgãos competentes as comunicações referentes a pessoal;- realiza periodicamente a avaliação de desempenho por habilidade e atitudes;- promove orientação na segurança no trabalho;- supervisiona os atos administrativos referentes à pessoal com aplicação da legislação vigente;- desenvolve programas e ações que favoreçam o relacionamento interpessoal e a cooperação no trabalho;- realiza recrutamento mediante concursos públicos e processos seletivos.	Transição do Estágio 1 para o Estágio 2

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Patos de Minas	3.100	1.Secretaria da Saúde; 2.Secretaria da Educação; 3.Secretaria de Finanças e Orçamento; 4.Secretaria de Desenvolvimento Social; 5.Secretaria de Planejamento, Urbanismo e Desenvolvimento Econômico; 6.Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento; 7.Secretaria da Cultura, Turismo, Esporte e Lazer; 8.Secretaria de Governo; 9.Secretaria de Infraestrutura; 10. Secretaria de Administração.	Há uma área de Recursos Humanos central que controla toda a parte de folha de pagamento. Cada secretaria possui uma área de RH que cuida dos seus assuntos específicos.	<ul style="list-style-type: none">- realiza a folha de pagamento, cadastro e registro de informações básicas;- realiza recrutamento mediante concursos públicos e processos seletivos para cargos emergenciais.- os treinamentos são realizados esporadicamente pelos supervisores de cada área;- avaliação de desempenho fica a cargo de cada secretaria e não do setor de recursos humanos.	Transição do Estágio 1 para o Estágio 2

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
São Gonçalo do Abaeté	474	1. Secretaria de Governo e Planejamento; 2. Secretaria de Administração e Tributos; 3. Secretaria de Educação e Cultura; 4. Secretaria de Saúde; 5. Secretaria de Desenvolvimento Social; 6. Secretaria de Obras e Serviços Públicos; 7. Secretaria de Fazenda.	Secretaria Municipal de Administração	<ul style="list-style-type: none">- elabora a folha de pagamento, aposentadoria, registro de férias e afins;- propõe leis e regras;- realiza atos necessários à admissão e demissão de servidores;- propõe e controla a lotação nominal e numérica dos servidores;- mantém atualizado controle geral de cargos;- aplica legislação de pessoal e do plano de cargos e salários;- realiza recrutamento mediante concursos públicos e processos seletivos;- realiza avaliação de desempenho das habilidades e atitudes dos servidores- busca a integração dos setores;- promove e orienta a segurança no trabalho.	Transição do Estágio 1 para o Estágio 2

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
São Gotardo	1001	1. Secretaria de Obras; 2. Secretaria de Saúde; 3. Secretaria de Educação, Cultura e Esporte; 4. Secretaria de Meio ambiente e Agricultura; 5. Secretaria de Administração e Planejamento; 6. Secretaria Promoção e Assistência Social.	Secretaria Municipal de Administração	<ul style="list-style-type: none">- desenvolve atividades de rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins;- propõe leis e regras, assim como encaminhamento aos órgãos competentes das comunicações referentes a pessoal;- mantém controle total do arquivo de pessoal da ativa e inativos e aposentados;- desenvolve o controle do arquivo morto para qualquer consulta necessária como RAIS (Relação Anual Informação Social); DIRF (Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte) e GEFIP (Informação ao FGTS e a Previdência Social)- desenvolve o recrutamento de pessoas por meio de concurso público.- desenvolve avaliação de desempenho.	Transição do Estágio 1 para o Estágio 2

(continuação)

Prefeituras	Nº de servidores	Secretarias	Localização do Órgão de RH	Principais processos em execução	Estágio de evolução Martins (2008)
Patrocínio	2.336	1. Secretaria de Administração; 2. Secretaria de Obras; 3. Secretaria da Saúde; 4. Secretaria da Educação; 5. Secretaria de Finanças e Orçamento; 6. Secretaria de Desenvolvimento Social; 7. Secretaria de Planejamento Urbano e Desenvolvimento Econômico; 8. Secretaria de Agricultura; 9. Secretaria da Cultura; 10. Secretaria de Governo; 11. Secretaria de Fazenda;	Secretaria Municipal de Administração	<ul style="list-style-type: none">- realiza folha de pagamento, hora-extra, controle de ponto;- responsável pelo departamento de medicina do trabalho e segurança do trabalho;- planeja e coloca em ação as políticas de recursos humanos em toda a prefeitura;- realiza recrutamento de pessoal por meio de concurso público. Quando necessário realiza contratação temporária;- realiza avaliação de desempenho anualmente inclusive para os funcionários estáveis;- busca a integração dos demais setores e secretarias;- atualiza o plano de carreira;- em andamento os programas de capacitações para os servidores de acordo com a necessidade de cada setor.	Estágio 2

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Em face do exposto, é possível perceber que todas as prefeituras analisadas não possuem uma secretaria própria de Recursos Humanos e sim um setor, departamento ou coordenação de Recursos Humanos, fazendo parte da Secretaria de Administração. Outro dado observado está relacionado com os estágios de evolução das políticas de gestão de pessoas referente ao modelo de Martins (2008). Praticamente todas as prefeituras analisadas se encontram nos mesmos estágios, ou seja, no Estágio 1 ou em transição do Estágio 1 para o Estágio 2, ficando apenas a prefeitura de Patrocínio configurada no Estágio 2.

Cabe salientar que o setor de Recursos Humanos das prefeituras que se encontram no Estágio 1, conforme Martins (2008), é considerado fiscalista e aborda a prevalência da área fazendária sem uma visão gerencial e sem um projeto de futuro. As atividades de Gestão de Pessoas estão relacionadas com a gestão da folha de pagamento e cadastro dos servidores: depuração e informações básicas.

Mas, ao mesmo tempo, algumas prefeituras realizam recrutamento de pessoal por meio de concurso público; realizam avaliações de desempenho das habilidades e atitudes e trabalham de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor. Essas atividades encontram-se presentes no Estágio 2 da evolução da gestão de pessoas das políticas públicas com base no modelo de Martins (2008), que, apesar de expandir a pauta de itens das políticas de gestão, trabalha de maneira fragmentada e sem a centralidade de um projeto de futuro. Todavia esse processo envolve atividades como recrutamento (políticas de concurso); incentivos (benefícios e remuneração); capacitação e implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades).

O estudo realizado evidenciou ainda que, conforme o modelo proposto por Martins (2008), somente a Prefeitura Municipal de Patrocínio se encontra no Estágio 2, em razão de a mesma buscar trabalhar de forma integrada com outros setores. Além disso, ressalta-se o fato de que a sua rotina de atividades vai além das atividades que envolvem a folha de pagamento e cadastro de dados dos servidores, pois também realiza o recrutamento mediante concurso público, apresentando um percentual de quase 100% de servidores concursados. Oferece incentivos por meio do plano de carreira, realiza avaliação de desempenho considerando a avaliação

das atitudes e habilidades dos servidores e, por estar também está em processo de implantação de programas de capacitação para os servidores conforme as necessidades identificadas. De acordo com Martins (2008), o Estágio 2 envolve atividades como políticas de concursos; benefícios e remuneração; capacitação e implantação de avaliação de desempenho.

O estudo realizado demonstrou também que nenhuma prefeitura pesquisada se encontra no Estágio 3, pois, segundo Martins (2008), este é um estágio de integração, de prevalência da visão do governante, em que o líder empreendedor possui um projeto negociado e legitimado pela sociedade que impõe a busca de resultados. No caso do setor de Recursos Humanos, esse processo envolve atividades como gestão estratégica de RH: alinhamento com resultados de governo; planejamento da força de trabalho; alinhamento de competências e avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais). Nesse sentido, observa-se que as prefeituras pesquisadas ainda não desenvolvem as atividades pertinentes a esse estágio.

Pode-se perceber também que o número de servidores e o número de secretarias existentes, a princípio, não interferem no estágio de evolução das políticas públicas no setor de Recursos Humanos das prefeituras pesquisadas.

A seguir, são apresentadas as Considerações Finais relativas a este estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo ora apresentado teve como objetivo geral analisar e descrever, na percepção dos gestores estratégicos das instituições pesquisadas, como está estruturada a função Recursos Humanos nas prefeituras que compõem a AMAPAR, de acordo com o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008).

Conforme Martins (2008), muitos estados e municípios atravessam diferentes estágio em relação à função de Gestão de Pessoas, havendo, portanto três estágios a serem considerados. O Estágio 1 que tem foco nas atividades de gestão da folha de pagamento e do cadastro de pessoal: depuração e informações básicas. O Estágio 2 que inclui atividades como recrutamento (políticas de concursos), incentivos (benefícios e remuneração), capacitação e implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades). O Estágio 3 envolve atividades pautadas na gestão estratégica de pessoas: alinhamento com resultados de governo, planejamento da força de trabalho, alinhamento de competências e avaliação de desempenho (resultados grupais e institucionais). O estudo em referência tomou como base principal de análise esses pressupostos.

Martins (2008) considera também que as pessoas se tornam um diferencial na busca da integração das políticas públicas, por isso a gestão de recursos humanos devem acompanhar as mudanças nessas políticas, integrando-se no alinhamento de ações na busca de resultados.

Como procedimentos metodológicos para o alcance do objetivo proposto para este estudo, desenvolveu-se um estudo de abordagem qualitativa, descritivo, em relação aos fins, e estudo de casos comparativos, em relação aos meios, envolvendo dez prefeituras filiadas à Associação Mineira dos Municípios do Alto Paranaíba (AMAPAR). Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados pela técnica de análise do conteúdo.

Em relação ao primeiro objetivo específico que consistiu em “identificar a estrutura organizacional nas prefeituras filiadas à AMAPAR”, constatou-se que há uma

predominância das secretarias de Administração, Saúde, Assistência Social e Educação em todas as prefeituras pesquisadas, sendo possível identificá-las como secretarias consideradas de maior relevância pelas prefeituras filiadas a AMAPAR.

Verificou-se também que não existe uma secretaria específica para tratar das políticas e dos processos de Recursos Humanos em nenhuma das prefeituras estudadas. Constatou-se ainda que a função em estudo, em todos os municípios pesquisados, está vinculada à Secretaria de Administração por meio de um órgão denominado de coordenadoria, departamento ou setor, que desempenha as atribuições inerentes à área.

O segundo objetivo específico do estudo consistiu em “identificar e analisar os processos e o estágio em evolução que compõem a função Recursos Humanos nas prefeituras filiadas à AMAPAR”.

Em relação a esse objetivo, pode-se identificar que quatro prefeituras se encontram no Estágio 1 (Lagamar, Presidente Olegário, Rio Paranaíba e Serra do Salitre). O Estágio 1, de acordo com Martins (2008), caracteriza-se basicamente pela realização dos seguintes processos em relação à função Recursos Humanos: processar a folha de pagamento e do cadastro de pessoal, no que se refere à depuração e informações básicas sobre os processos em referência.

Constatou-se também que as prefeituras de Carmo do Parnaíba, Guimarães, Patos de Minas, São Gonçalo do Abaeté e São Gotardo encontram-se numa fase intermediária entre o Estágio 1 (Fiscalista) e o Estágio 2 (Fragmentado). Nessas prefeituras, identificou-se que, além dos processos inerentes ao Estágio 1, a função Recursos Humanos avança em relação aos processos de recrutamento, no que concerne ao concurso público, às políticas de incentivos, aos benefícios e remuneração, às ações de capacitação e avaliação de desempenho centrada na avaliação de atitudes e habilidades, que são inerentes ao Estágio 2, preconizado por Martins (2008).

De acordo com o estudo realizado, percebeu-se que a Prefeitura Municipal de Patrocínio é aquela que se encontra mais avançada em relação ao desenvolvimento

dos processos inerentes à função Recursos Humanos, ou seja, já se encontra no Estágio 2. O processo de Recrutamento e Seleção é realizado por meio de concurso público, oferece incentivos aos servidores, tendo instituído plano de carreira, como também realiza a avaliação de desempenho de forma regular, focado na avaliação de atitudes e habilidades dos servidores e está em processo de implantação de programas de capacitação, hoje já presentes na Secretaria de Saúde e na Secretaria de Educação. Além disso, o órgão de Recursos Humanos busca trabalhar de forma integrada com outros órgãos da Prefeitura e a sua rotina de atividades vai além da gestão da folha de pagamento e do cadastro de dados dos servidores. Dessa forma, foi possível perceber que a Prefeitura Municipal de Patrocínio se encontra efetivamente no Estágio 2 que, segundo Martins (2008), compreende processos que envolvem além das rotinas legais, atividades como recrutamento (políticas de concursos); incentivos (benefícios e remuneração); capacitação e implantação de escolas de governo e avaliação de desempenho (atitudes e habilidades).

No entanto, o estudo realizado demonstrou que nenhuma prefeitura pesquisada se encontra no Estágio 3, denominado por Martins (2008) de Integração, que preconiza a Gestão Estratégica de Pessoas, considerando o alinhamento da força de trabalho e desenvolvimento dos processos, relacionados ao Planejamento da Força de Trabalho, Alinhamento de Competências e Avaliação de Desempenho focada em resultados grupais e institucionais.

O terceiro objetivo específico analisado consistiu em “realizar análise comparativa do estágio de evolução das políticas de gestão de pessoas em relação aos municípios pesquisados”. Por meio desse objetivo, observou-se que quatro prefeituras encontram-se no Estágio 1, quais sejam: Lagamar, Presidente Olegário, Rio Paranaíba e Serra do Salitre. Cinco prefeituras encontram-se em transição do Estágio 1 para o Estágio 2, quais sejam: Carmo do Paranaíba, Guimarânia, Patos de Minas, São Gonçalo do Abaeté e São Gotardo. Apenas a prefeitura de Patrocínio encontra-se no Estágio 2.

A experiência por ter realizado este estudo foi enriquecedora, pois foi possível ter a oportunidade de vislumbrar como se estabelece, na prática, a percepção dos

gestores estratégicos quanto à estrutura e desenvolvimento da Gestão de Pessoas nas prefeituras que compõem a AMAPAR, podendo conciliar a teoria relativa ao modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008).

Essa experiência permite entender que as Prefeituras Municipais estudadas devem atentar para a importância da evolução das práticas de Gestão de Pessoas em relação a estágios superiores, como é o caso do Estágio 3, proposto por Martins (2008). As ações inerentes a este estágio facilitam promover uma maior integração em relação aos processos de trabalho e seus executores, os servidores, em toda a instituição, refletindo em ganhos importantes em relação às demandas da sociedade.

Além disso, os gestores públicos devem compreender a necessidade de estudar a necessidade de criação de uma Secretaria ou órgão específico para o desenvolvimento de políticas e práticas de Recursos Humanos, com o objetivo de centralizar diferentes políticas de planejamento, colocação de pessoal, remuneração, incentivos, desenvolvimento e relações humanas no trabalho, capazes de favorecer as prefeituras em relação aos seus objetivos e os servidores em relação a uma maior qualidade de vida no trabalho, para que os mesmos possam desempenhar as suas atividades com excelência na gestão pública, com os resultados sendo revertidos de forma positiva para as necessidades da sociedade.

Por fim, este estudo contribuiu, de forma importante, para compreender melhor a realidade que permeia a função Recursos Humanos nos municípios do Alto Paranaíba e Noroeste de Minas, podendo este assentar como aporte para que os gestores possam reavaliar os processos e a visão da necessidade de melhorias nesta área, nas administrações municipais. Este estudo poderá contribuir com as Prefeituras, no sentido de se organizarem de forma a obterem resultados mais eficazes em relação às demandas da sociedade e, conseqüentemente, anteciparem-se em relação às manifestações da população, que nos últimos anos vem se tornando generalizadas nos diversos municípios brasileiros.

Uma limitação do estudo consistiu na impossibilidade de se realizar a pesquisa com todas as prefeituras filiadas à AMAPAR, que foi o caso da prefeitura de Cruzeiro da Fortaleza acabou por não participar da pesquisa.

Outra limitação consistiu no fato de nem todos os sujeitos entrevistados estarem providos de informações necessárias para corresponder às expectativas do estudo, no sentido de fornecer mais informações referentes à função dos Recursos Humanos das instituições a que pertencem. Por esta razão, algumas prefeituras apresentam informações mais robustas e outras nem tanto, e esse aspecto acabou por refletir nos dados apresentados por algumas prefeituras.

Sugere-se, para prosseguir este estudo, a realização de uma pesquisa cujo objetivo seja também analisar, na percepção dos gestores estratégicos, como está estruturada a função de Gestão de Pessoas em outras prefeituras municipais, de acordo com o modelo dos estágios de evolução das políticas públicas de Martins (2008), a fim de compreender como se encontra estruturada essa função em municípios de outras regiões do estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz *et al.* In: LOUREIRO, Maria Rita *et al.* **Burocracia e política no Brasil**: desafios para a ordem democrática no século XXI. Rio de Janeiro: FVG, 2010.

ASSOCIAÇÃO MINEIRA DOS MUNICÍPIOS DO ALTO PARANAÍBA (AMAPAR). Escritório - Patos de Minas-MG, 2013.

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de administração pública** / Cuiabá: EdUFMT; Curitiba: UFPR, 2008. 110p. Disponível em: <http://ftp.comprasnet.se.gov.br/sead/licitacoes/Pregoes2011/PE091/Anexos/servi%E7o_publico_modulo_I/Nocoes_de_Administracao_Publica.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2013.

BONEZI, Carlos Alberto; PEDRAÇA, Luci Leia de Oliveira. **A nova administração pública**: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná. 2008. 42 p. Monografia (Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – U. E. L. – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. Disponível em: < http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf >. Acesso em: 23 jun. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Persona, 2006.

BEHR, Ariel. Gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso na diretoria de serviços de pessoal da Prefeitura Municipal de Santana do Livramento/RS. 9º Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade São Paulo/SP 26 e 27 julho de 2012, **Anais...** Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos122012/161.pdf> >. Acesso em: 29 jun. 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e reforma do Estado - MARE. **Caderno 3 da Reforma do Estado**. BRASÍLIA - DF. In: Bresser Pereira: Luiz Carlos. Brasília, DF, 1997. Disponível em: < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno03.PDF >. Acesso em: 25 jun. 2013.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**, 1997. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/papers/1997/92refadm.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Construindo o Estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CONCEIÇÃO, José Maurício. **Gestão pública**: Conceitos Básicos I. Fevereiro/2012. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/86473244/1-1-Gestao-Publica-Conceitos-Basicos-I-OK> >. Acesso em: 25 jun. 2013.

COLLIE, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIVALDO, José. Desafios da Gestão de Pessoas na Administração Pública. 29 de maio de 2009. **Administradores.com.br**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica/30347/>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

ESTENSSORO, Luis. **Estado e políticas públicas no Brasil**: Questões pendentes. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/estenssoro/estado-e-politicas-publicas-no-brasil-luis-estenssoro>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

FERREIRA, Caio Marcio Marine. Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor. **Revista do Serviço Público**, Ano 47, v. 120, n 3, set/dez. 1996.

FERREIRA, Marcio Reinaldo de Lucena *et al.* Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2008, Salvador. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=9979&cod_evento_edicao=41>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

FILIPPIM, Eliane Salete; TURECK, Vanessa Cristina; MOTA, Jéssica Romeiro. **A gestão de pessoas na administração pública municipal**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc, Programa de Pós-graduação em Administração Pública para o Desenvolvimento Regional – SC, Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/625_ArtigoSEGeT%20Trabalho%20em%20equipe.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2012.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do conteúdo**. 2 ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

FREITAS, Aurea Maria Rezende; RIOS, Heloiza C.; SILVA, Edson Arlindo; FARONI, Walmer. Contribuição à compreensão da política de desenvolvimento de pessoas no âmbito das instituições federais de ensino: um ensaio teórico. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMÉRICA DEL SUR, 10. **Anais...** Mar del Plata: 2010. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/210.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2012.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE, Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101>. Acesso em: 29 jun. 2013.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Cidades Carmo do Paranaíba**. 2013.1 Disponível:< <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/pesqmun.php?pesqmun=Carmo+do+Parana%EDba>>. Acesso em: 22 jul. 2013. 1.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Guimarânia**. 2013.2. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?Codmun=312890>>. Acesso em: 22 jul. 2013.2.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Lagamar**. 2013.3. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=313710>>. Acesso em: 22 jul. 2013.3.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Patos de Minas**, 2013.4. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/Painel/painel.php?codmun=314800>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Patrocínio**, 2013.5. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=314810>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Presidente Olegário**, 2013.6. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=315340>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Rio Paranaíba**, 2013.7. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=315550>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **São Gonçalo do Abaeté** 2013.8. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/Cidadesat/painel/painel.php?codmun=316170>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **São Gotardo**. 2013.9. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=316210>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Serra do Salitre**. 2013.10. Disponível em:< <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=316680>>. Acesso em: 22 jul. 2013.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão pública orientada para resultados**: avaliando o caso de Minas Gerais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

LOCKS, Rosilene; NETO, José Moreira S.. Profissionalização dos Serviços Públicos: abordagem em competências essenciais. In: ENCONTRO DA EnANPAD, 35. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/APB/APB588.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2012.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LUNA, Rodrigo Bandeira de. **Integração horizontal de ações governamentais**. 2007. 130 f. v.1. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. São Paulo: GAP/EXTECAMP/UNICAMP, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, Antônio Luiz; MORAIS, Kelly de.; ALBERGARIA, Ariane Rocha. Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: Estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo Governo de Minas Gerais. In: EnANPAD, 35. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=13097>. Acesso em: 16 dez. 2012.

MARTINS, Humberto Falcão. **Um panorama da reforma da gestão pública nos Estados brasileiros**, 2008. Disponível em: <www.institutopublic.com.br>. Acesso em: 04 dez. 2012.

MARTINS, Humberto Falcão. **Uma teoria da fragmentação de políticas públicas**: desenvolvimento e aplicação na análise de três casos de políticas de gestão pública. 2003. 253f. v.1. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. Belo Horizonte, 2003.

MORAES, Ana Flávia M.; SOUZA JÚNIOR, Armando A. de; NOGUEIRA, Ricardo J. da Cunha C. Gestão de Pessoas no Serviço Público: um choque na gestão do município de Manaus através da política de capacitação e desenvolvimento de pessoas. In: EnANPAD, 35. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=13103&cod_evento_edicao=58>. Acesso em: 05 dez. 2011.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2011.

NERBURN, Kent. **Simple Verdades**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OLIVEIRA, Kamila Pagel; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas para os especialistas em políticas públicas e gestão governamental. In: EnANPAD, 34. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/APB/APB1162.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2012.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. **Princípios Constitucionais da Administração Pública**. São Paulo, 19 de fevereiro de 2008. Disponível em: <http://www.paesepazzaglini.com.br/artigo_view.asp?ID=11>. Acesso em: 25 jun. 2013.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 81-89, jan./abr. 1997.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

SILVA, Cleber Demetrio Oliveira da. **Gestão Pública**. 09/01/2007. Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias.php?id=86>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. Princípios constitucionais da Administração Pública. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 7, n. 60, nov. 2002. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3489>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

TERABE, Carla Patrícia Almeida R.; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia. In: EnANPAD, 35. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/APB/APB1369.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2012.

VELOSO, João Francisco Alves *et al.* Gestão pública municipal: até onde caminhamos? In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. **Anais...**, 2011.

VELOSO, João Francisco Alves *et al.* (org.). **Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras**. Brasília: Ipea, 2011. 303 p. Disponível em: <http://www.mpes.gov.br/anexos/centros_apoio/arquivos/10_2107109581712012_Gest%C3%A3o%20Municipal%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Marcelo F. V.; ZOUAIN, Deborah M (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILHENA, Renata *et al.* **O choque de gestão em Minas Gerais:** políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista

Prefeitura:	
Município:	
Nº de habitantes:	
Nº de servidores:	
Entrevistado:	Sexo: (<input type="checkbox"/>) Masculino (<input type="checkbox"/>) Feminino

- 1 - A estrutura organizacional da administração municipal foi estruturada de forma planejada?
- 2 - A administração municipal se encontra estruturada em quais secretarias?
- 3 - A gestão desta administração se baseia na centralização da gestão no prefeito e pouca autonomia dos gestores?
- 4 - O modelo de gestão desta administração é baseado em resultados?
- 5 - Como está estruturada a área de recursos humanos ou gestão de pessoas?
- 6 - Quais as atividades que o setor de recursos humanos desempenha na administração municipal?
- 7 - O departamento de recursos humanos trabalha de forma estratégica com os objetivos desta instituição?
- 8 - O setor de recursos humanos busca a integração com demais setores e secretarias visando trabalhar de forma coerente com todos os setores e melhorando a gestão pública?
- 9 - Dentre as atividades predominantes do setor de recursos humanos estão a realização da folha de pagamento, cadastro funcional, registro de informações básicas?
- 10 - A área de recursos humanos utiliza o recrutamento de pessoas por meio de concurso público?
- 11 - A área de recursos humanos trabalha de forma a sempre estudar a remuneração e oferecer algum tipo de incentivo ao servidor?
- 12 - A área de recursos humanos desenvolve capacitações para os servidores?
- 13 - O setor de recursos humanos ou gestão de pessoas desenvolve avaliação de desempenho?

14 - A avaliação de desempenho é baseada na avaliação das atitudes e habilidades do servidor ou nos resultados grupais e da instituição?

15 - Existe um planejamento da forma de trabalho?

16 - A gestão de recursos humanos trabalha por meio de avaliação de competências dos servidores e alinhamento das competências ao trabalho desenvolvido?

17 - Em sua opinião, qual o papel da área de gestão de pessoas no setor público?

18 - Você considera importante a área de gestão de pessoas? Por quê?

19 - A administração trabalha focada nos quatro anos de mandato ou em longo prazo?

L933g Lucas, Kelly Batista Braga

Gestão de pessoas: estudo em prefeituras filiadas à Associação dos Municípios da Microrregião do Alto Paranaíba (AMAPAR). / Kelly Batista Braga Lucas. – Belo Horizonte: FNH, 2013.

116 f.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão pública. 2. Recursos humanos. 3. Políticas públicas. I. Pereira, Luciano Zille. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 351.08