

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS CURITIBA
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

ARNALDO JOSÉ BUENO

**ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR NA
ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL: IDENTIFICANDO FATORES INTERNOS PARA
GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TELÊMACO BORBA

2015

ARNALDO JOSÉ BUENO

**ROTATIVIDADE DE PROFISSIONAIS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR NA
ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL: IDENTIFICANDO FATORES INTERNOS PARA
GESTÃO DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista”.

Orientadora: Professora Doutora Hilda Alberton de Carvalho.

TELÊMACO BORBA

2015

À minha mãe Ana, pelo incentivo e suporte na minha formação educacional.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PLANO DE CARREIRA, CARGOS E VENCIMENTOS.....	33
GRÁFICO 2 – SAIR DA INSTITUIÇÃO.....	34
GRÁFICO 3 – PROGRESSÃO DE CARREIRA ADOTADA.....	35
GRÁFICO 4 – SATISFAÇÃO COM OS CRITÉRIOS DE PROGRESSÃO.....	35
GRÁFICO 5 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – REALIDADE.....	36
GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO JUSTA.....	37
GRÁFICO 7 – PROGRESSÃO SALARIAL – ADEQUAÇÃO.....	38
GRÁFICO 8 – PROGRESSÃO SALARIAL – NOVO VÍNCULO ESTATUTÁRIO.....	38
GRÁFICO 9 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL – PERDAS.....	39
GRÁFICO 10 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL – TRANSIÇÃO.....	40
GRÁFICO 11 – GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS – VAGA X SERVIÇOS PREJUDICADOS.....	41
GRÁFICO 12 – GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS – SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VENCIMENTO INICIAL DOS CARGOS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR EM TELÊMACO BORBA E OS AVANÇOS AO FINAL DA CARREIRA. PERÍODO SIMULADO DE 35 ANOS.....	22
TABELA 2 – VENCIMENTO INICIAL DOS CARGOS TÉCNICOS DE NÍVEL SUPERIOR EM PINHAIS E OS AVANÇOS AO FINAL DA CARREIRA. PERÍODO SIMULADO DE 35 ANOS.....	24
TABELA 3 – CARGO DE ASSISTENTE SOCIAL.....	26
TABELA 4 – CARGO DE ENFERMEIRO I.....	27
TABELA 5 – CARGO DE ENFERMEIRO I - EXONERAÇÕES.....	27
TABELA 6 – CARGO DE ENGENHEIRO CIVIL.....	28

RESUMO

BUENO, Arnaldo José. Rotatividade de profissionais técnicos de nível superior na esfera pública municipal: identificando fatores internos para gestão de qualidade dos serviços públicos. 2015. 45 p. Artigo (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pólo Telêmaco Borba, 2015.

O presente estudo visa apresentar dados obtidos através de questionários aplicados a funcionários, ex-funcionários e usuários dos serviços públicos da Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba sobre rotatividade de profissionais com nível superior na entidade. O objetivo da pesquisa aplicada é entender as causas motivadoras dessas pessoas abandonarem o serviço público municipal e as consequências na gestão dos serviços públicos. Para a elaboração do artigo, o estudo consiste em coletar informações através de levantamento quantitativo para especificar a amostra a que se destinou o questionário, essas informações foram disponibilizadas pelo setor de Recursos Humanos. Observa-se que nos últimos concursos públicos realizados pela entidade Prefeitura houve muita desistência e também, profissionais que assumiram as vagas mas permaneceram pouco tempo na instituição. A pesquisa realizada tem caráter descritiva, onde será trabalhado os dados coletados e os fatos foram adquiridos dentro da própria administração municipal, o que demonstra o interesse pela causa pesquisada. Ao final do estudo, apresenta-se seis grupos de questionamentos, com a escolha de dois gráficos dentro de cada eixo, considerados os mais importantes para expor os resultados obtidos e as apreciações sobre cada um deles. Contextualizando esta análise, a tecnologia vem absorvendo inúmeros postos de trabalho anteriormente exercido por pessoas, mas, seja na esfera pública ou privada o capital humano ainda é de suma importância para as instituições ou organizações.

Palavras-chave: Entidade, Gestão, Rotatividade de Profissionais, Serviço Público.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.2 PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 OBJETIVO GERAL:	8
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	8
1.4 JUSTIFICATIVA	9
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
2. EMBASAMENTO TEÓRICO	11
2.1 CONTEXTO	11
2.2 SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	12
2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	14
2.3.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MODELO GERENCIAL	15
2.4 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	18
2.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL	20
3. METODOLOGIA	29
3.1 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA	30
4. RESULTADOS	32
4.1 GRUPO 1 – DADOS GERAIS	32
4.2 GRUPO 2 – PROGRESSÃO DE CARREIRA	34
4.3 GRUPO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
4.4 GRUPO 4 – PROGRESSÃO SALARIAL	37
4.5 GRUPO 5 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL	39
4.6 GRUPO 6 – GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS	40
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
6. REFERENCIAIS	45

1 . INTRODUÇÃO

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O trabalhador no contexto do mundo atual possui características diferenciadas daqueles de algumas décadas. Estas características são resultantes do mundo interligado pela velocidade de informações com as quais convivemos diariamente. O avanço da tecnologia desencadeou a globalização, que por sua vez promoveu transformações na sociedade, envolvendo as atividades do trabalho e emprego.

Muitos destes trabalhadores possuem formação além das quais o cargo ao que se candidatam exigem. Essa formação e profissionalismo aliado à experiência tem seus lados positivos e negativos. A qualificação profissional é um aspecto positivo, por outro lado as condições de trabalho a que muitos destes ingressam tendem a ser pouco atrativo. Com isso, a busca por novas oportunidades de trabalho pode desencadear a rotatividade de funcionários ou servidores nos setores público e privado.

Uma vez relatada a postura dos profissionais desses novos tempos frente ao mundo do trabalho surge a importância de estudos relacionados ao tema de rotatividade de pessoal no serviço público.

1.2 PROBLEMA

As consequências na gestão dos serviços públicos no Município de Telêmaco Borba com a contínua mudança de profissionais. Como a gestão de pessoas pode minimizar a rotatividade de profissionais no setor público municipal e as consequências que este motivo pode causar para que a gestão pública alcance níveis de qualidade na execução dos serviços?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral:

Avaliar os indicadores para uma gestão pública de qualidade na área de gestão de pessoas que visam minimizar a rotatividade de pessoal no Município.

1.3.2 Objetivos específicos:

1 – Levantar dados de funcionários e ex-funcionários no setor de recursos humanos para realizar a pesquisa.

2 – Verificar os índices de rotatividade de profissionais em alguns cargos na instituição pesquisada.

3 – Pesquisar os fatores internos associados à tomada de decisão quanto ao abandono do serviço público.

4 – Pesquisar a motivação e satisfação em permanecer na instituição para o bom desempenho na prestação dos serviços públicos.

1.4 JUSTIFICATIVA

Como integrante do órgão municipal de Controle Interno, percebeu-se uma quantidade expressiva de pessoas convocadas que desistem da vaga, não comparecem ou assumem o seu cargo de concurso e permanecem por pouco tempo na administração municipal de Telêmaco Borba.

Tal questionamento iniciou-se por uma particularidade dos atos de admissão de pessoal transitarem pelo órgão de controle para verificação quanto aos procedimentos legais de concursos e, após as análises serem encaminhados aos Tribunal de Contas do Estado para registro, com uma certidão de conformidade.

Chiavenato (2005, p. 87) define a rotatividade de pessoal como sendo “[...] o fluxo de entrada e saída de pessoas de uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas das pessoas nas organizações”. E afirma, que “[...] cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto”.

Portanto, a cada vaga desocupada surge uma nova oportunidade para uma outra pessoa. Entretanto, a organização não repõe simplesmente essa vaga e todo o conjunto de tarefas ou atividades ora desempenhadas por aquele profissional que a deixou passa a ser cumprida satisfatoriamente pelo seguinte.

Exige-se um certo tempo, muitas vezes com cursos de aperfeiçoamentos e experiência que só se adquire com o passar de um longo período. Nesse intervalo, pode-se acarretar alguns prejuízos para a instituição.

Assim, é importante que a organização tenha habilidade para desenvolver e reter sua mão-de-obra, sendo tão fundamental quanto contratar, integrar e desenvolver talentos, a manutenção destas pessoas na organização (SILVA, 2001).

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, artigos, monografias e levantamento de dados de profissionais, como a faixa etária, cargo de aprovação em concurso, área ou órgão de atuação no setor público, escolaridade, estado civil e a formação profissional que delimitou o objeto deste estudo no serviço público municipal de Telêmaco Borba, com a complementação de dados obtidos por meio de questionários com perguntas fechadas para auxiliar no entendimento das possíveis causas de deixar o serviço público.

O primeiro capítulo relata o contexto da sociedade nos últimos anos e que através do interesse das pessoas para com o Estado, este veio a traçar novos rumos ao que se refere à administração pública de qualidade. As reformas implantadas pelo Estado para alcançar níveis satisfatórios na gestão dos serviços públicos e a procura por novos modelos de governabilidade em que os interesses da população estejam em primeiro plano.

Aborda a questão da gestão de recursos humanos dentro da Ciência Administração com os primeiros conceitos sobre o tema de pesquisadores como Taylor e Fayol e as mudanças ocorridas até nossos dias.

Relata sobre a função da Administração Pública e os novos padrões de qualidade e eficiência que o modelo gerencial apresentou para a promoção da atividade pública inspirado no setor privado.

O capítulo seguinte descreve a escolha pelo tema e a construção do objeto de estudo com a utilização de questionários com perguntas fechadas como forma de reunir as respostas de forma mais rapidamente e a tabulação de dados.

Descreve a situação encontrada no Município quanto ao setor de recursos humanos e suas atividades diárias que de alguma forma dificulta a priorização na resolução de questões pessoais relacionadas ao capital humano da entidade, muitas vezes deixada para segundo plano.

O capítulo final apresenta os resultados com a estruturação dos eixos norteadores da pesquisa divididos em: Dados gerais, Progressão de carreira, Avaliação de desempenho, Progressão salarial, Rotatividade de pessoal e Gestão dos serviços públicos, escolhido para cada grupo a exibição de dois gráficos considerados os mais importantes no entendimento da pesquisa.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO

A sociedade atual vive profundas transformações nas relações de trabalho e dentro desse contexto, o setor público vem se adequando a um novo modelo de gestão. A partir da década de 1990, o então denominado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, concluído pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, incluiu o Brasil a traçar um novo caminho no que tange o papel do Estado, ou seja, do setor público diante das novas reivindicações da população por uma administração dinâmica, eficiente e que satisfaça as demandas do cidadão. Conforme o texto encontrado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado,

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado. (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995, p. 7).

Assim, o desafio de promover as mudanças necessárias impõe ao Estado a necessidade de repensar a questão da governança e dos modelos de gestão, ao mesmo tempo em que vai exigir mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade (MARINI, 2002).

A atuação do Estado vinha sendo reduzida pelo pensamento neoliberal no país, em que o Governo transfere parte de serviços públicos prestados por ele para a iniciativa privada.

É a chamada dinâmica pendular entre Estado e Mercado, dentro das sociedades capitalistas, em que cada qual situa-se de um lado e de tempos em tempos quando o pêndulo chega ao ponto extremo de um dos lados a outra parte passa a intervir motivando o desenvolvimento econômico e, no caso em questão o mercado se tornara insuficiente (COELHO, 2012). Pois bem, foi desse modo que o Estado passou de provedor de alguns serviços públicos para regulador dos mesmos.

Com a crise financeira de 2007-2008 nos Estados Unidos e que se alastrou por diversas economias do planeta foi que alguns valores referentes ao setor público passaram a ter nova importância, sendo que o Estado deveria intervir novamente nos campos

segmentados que compõem a nossa vida, como o social, econômico e político (ABRUCIO, 1997).

E, sendo assim, o setor público precisava se modernizar, seja por materiais e equipamentos utilizados na prestação de serviços à população e também pelo capital intelectual empregado na realização dessas atividades. Isso fez surgir uma leva de novos integrantes no serviço público em geral, pessoas que saíram da iniciativa privada e buscaram uma colocação no setor público (ABRUCIO, 1997).

Estas pessoas agregam valores ao funcionamento da máquina pública, seja pela qualificação trazida de outros setores, seja pela inovação no modo de fazer e de ideias que vem a somar nas instituições. É respeitável esclarecer que pessoas que sempre trabalharam no setor público também contribuem para o desenvolvimento e igualmente estão preparadas para o bom desempenho de suas funções (ABRUCIO, 1997).

Esse estudo vem destacar a importância da valorização de profissionais que atuam na esfera pública, sobretudo a municipal e que vem a somar competências e novos valores às instituições.

Esse capital humano, dentro das prefeituras deve ser reconhecido como forma de garantir que seus conhecimentos sejam empregados para a administração pública de qualidade na prestação de serviços, mas que de outro lado esses profissionais sintam-se interessados e motivados a permanecer no serviço público municipal.

2. 2 SUBSISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

A história de Gestão de Pessoas, da Ciência Administração, teve como seus precursores Frederic W. Taylor e Henri Fayol. Embora Frederic W. Taylor se preocupasse com a forma de racionalização eficiente do trabalho, seja pela mecanização, defendendo a participação dos funcionários nos ganhos de produtividade da empresa.

Henri Fayol contribuiu para a Ciência Administração através do desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Fayol identificou em funções humanas cinco atribuições inerentes ao administrador: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 2003).

As inovações trazidas por esses pesquisadores, ainda no século XIX, podem embasar e direcionar técnicas que são utilizadas para os nossos dias. Começava a partir desses estudos,

a busca pela qualificação que evidenciasse processos administrativos e produtivos mais modernos e satisfatórios. De acordo com Gil,

Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009).

Apesar de que nesse período já havia preocupação em revolucionar os métodos de produção, o interesse pelo valor agregado ao capital intelectual da mão-de-obra ainda era pouco estudado. A apreensão ficava sob a ótica de controlar os processos organizacionais ao invés de complementar com avaliação de forma sistêmica que abrangesse todo o processo, desde o trabalho manual em si até a valorização e gestão de competências dos funcionários (FAYOL, 2003).

Foi então que na década de 1960 a Administração de Recursos Humanos apresentou um novo enfoque desde a denominação dos termos utilizados como administração de pessoal, que enseja a ideia de que as pessoas precisam ser administradas, dirigidas para executar esta ou aquela atividade, um termo impróprio que descaracteriza as atribuições que o colaborador possa ter para administração de recursos humanos, no qual a empregabilidade deste traz a valorização e o respeito às competências de uma pessoa (FAYOL, 2003).

Embasado nesse pensamento, os autores Tonelli, Lacombe e Caldas definem adequadamente o novo conceito Administração de Recursos Humanos, expressando o seguinte:

Estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002).

Entende-se assim, que o comportamento humano e a relação interpessoal no ambiente de trabalho são fatores fundamentais resultantes de condições satisfatórias disponibilizadas aos funcionários e, o processo organizacional tratado isoladamente em pouco contribui para que as habilidades individuais possam emergir.

Com o processo de globalização, o trabalho passou a oferecer novas perspectivas seja no público ou privado. A concorrência por uma colocação profissional fez os indivíduos buscarem aperfeiçoamento contínuo, como novos cursos, treinamentos, aprendizagem de outros idiomas na esfera privada e no setor público não foi diferente.

Uma das formas de ingresso no serviço público é através de concurso e sabidamente, hoje a disputa é tão grande que a proporção candidato x vaga supera em muito a concorrência de alguns cursos em vestibulares. Dessa forma, a concorrência por uma oportunidade passou a exigir das pessoas mudanças significativas e contínuas, tanto na iniciativa privada como na pública.

Conforme Araújo,

As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros, enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional (ARAÚJO, 2006).

Assim, a postura das instituições frente aos seus colaboradores teve de ser mudada, atendendo aos anseios da prática de gestão de pessoas, pois estes integram a estrutura organizacional no desempenho de suas funções e no atendimento ao público.

O repensar das condutas até então, para o modelo de gestão de pessoas colocou em evidência o capital humano, com seus conhecimentos, habilidades e o valor agregado ao serviço público (ARAÚJO, 2006).

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública, num sentido amplo, deve ser entendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos (MATIAS; PEREIRA, 2009).

A expressão “administração pública” faz referência ao Estado, estruturado através de um governo eleito pela população, no caso brasileiro, de tempos em tempos para normatizar, conduzir e gerir a vida em sociedade. A formação desse conjunto se dá pelos governantes e outra parte caracterizada pelos funcionários civis e militares.

Para que a vida em sociedade como citou-se anteriormente se desenvolva com tranquilidade e harmonia há o que denominamos de ordenamento jurídico do Estado, que faz a integração das relações humanas, introduzindo os direitos e deveres de todos e ajustando assim a sociedade.

Mas, a expressão pode ainda caracterizar as atividades em que o Estado está envolvido com diversos entes públicos ou privados, no sentido mesmo de gestão e negócios e

também, no sentido de ciência da administração, em área específica e que nos últimos anos vem sendo melhor observada.

A estrutura da Administração Pública encontra-se assegurada pela Constituição Federal de 1988, onde descreve os limites do exercício dos órgãos que compõem as variadas esferas de atuação no âmbito público.

Conforme Matias-Pereira (2009), a administração pública tem a incumbência de exercer, por intermédio do conjunto de órgãos do Estado, as funções previstas na Constituição e nas leis em benefício do interesse coletivo e do bem comum.

Entende-se dessa forma que o Estado visa poder mais amplo para executar os serviços públicos, sobretudo os que detém caráter notadamente que atenda às questões da coletividade.

Nos dias atuais, a gestão dos serviços pela administração pública municipal ou nos demais níveis de governo têm sido pautados pelo controle socioeconômico que a sociedade civil vem exercendo à medida que aumenta o interesse pelos assuntos ligados ao governo e aos representantes do povo.

Busca-se a disponibilização de políticas públicas e outros instrumentos de gestão que venham ao encontro das necessidades reais da população brasileira e, para isso, a administração pública deve seguir outro caminho, totalmente diferenciado de décadas anteriores, onde a ineficiência e falta de transparência na gestão dos recursos públicos prevalecia.

Os órgãos públicos devem manter um alinhamento em suas ações com o interesse da população e o comprometimento na prestação de serviços públicos de qualidade é o resultado esperado por todos.

2.3.1. Administração Pública – Modelo Gerencial

A reforma do Estado iniciada na década de 1970 atribuiu novas funções ao modelo público de gestão, entre as quais, o modelo gerencial, onde o Estado enfraquecido pelas crises acontecidas no período, como as do Petróleo em 1973 e 1979, mudou significativamente a intervenção estatal na promoção de serviços públicos.

Num período de recessão econômica, os governos passaram a não ter mais como pagar a dívida pública. Através de uma conjuntura de fatores, o governo não podia mais controlar e executar todos os serviços à população. E, como o mundo mudava rapidamente

sob os panoramas tecnológicos, o próprio Estado não conseguia acompanhar tal desenvolvimento a ponto de continuar norteando sozinho os rumos da economia.

A nova ordem mundial, a era da globalização pressionava por empresas mais competitivas, instituições e governos mais fortes de tal modo que sugerisse uma saída para a retomada do crescimento aliado ao desenvolvimento social nos países. Foi o resultado da crise, países enfraquecidos com a diminuição dos poderes governamentais, com isso a política macroeconômica teria que se reinventar.

Não distante, a crise afetou o setor público em cheio, em todas as esferas de atuação, os Governos dispunham cada vez menos de recursos e teriam que utilizá-los satisfatoriamente. Coube então adotar como alternativas, primeiro, redução de gastos e segundo, a eficiência na gestão (ABRUCIO, 1997).

Foi nesse período que Thatcher e Reagan inflamaram seus discursos em favor do Estado Neoliberal, o estado mínimo e, reformas que contemplassem novos modelos de gestão, como exemplo, a gerencial na administração pública (ABRUCIO, 1997).

A princípio, o modelo gerencial foi usado nos Estados Unidos e Grã-Bretanha, mas logo seguiram para outros países que enfrentavam as mesmas crises em seus modelos na economia e gestão pública (ABRUCIO, 1997).

Isso tudo fez parte de uma mudança, um projeto de reforma do Estado, na América e no Reino Unido, o campo de alcance seria reduzido em contrapartida, teria que ser eficiente. Conforme Caiden-Butler,

A palavra de ordem da primeira-ministra inglesa era “*rolling back the state*”, o que na prática significou a privatização de empresas nacionalizadas no pós-guerra, desregulamentação, devolução de atividades governamentais à iniciativa privada ou à comunidade e as constantes tentativas de reduzir os gastos públicos (CAIDEN, 1991- BUTLER, 1993).

Ressalta-se, porém, que o modelo gerencial atingiu níveis distintos nos dois países. Outros países seguiram a tendência da intervenção mínima do Estado, como o Brasil.

No Brasil, o início da reforma administrativa do setor público teve seu marco durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Como comentado anteriormente, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado teve a responsabilidade de elaboração e conclusão do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

Esse documento descrevia a redução das atribuições do Estado, com o mínimo de incumbência pela prestação dos serviços públicos, os demais serviços existentes sob sua

alçada seriam pautados pelos princípios da administração pública no modelo gerencial (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995).

Cabe destacar conforme Paes de Paula (2005), os méritos desse novo modelo de administração, pela clareza em relação à organização do corpo do Estado e à seleção dos novos métodos de gestão.

A autora assegura que algumas técnicas gerencialistas têm melhorado a eficiência no setor público, em especial para a gestão econômico-financeira.

Entretanto, Paes de Paula (2005) destaca certos limites que necessitam de mudanças como: a centralização do processo de decisão, a falta de estímulo à constituição de novas instituições políticas mais abrangentes com a participação social e de melhorias nesse aspecto nas já existentes, priorizar as dimensões de estrutura da gestão e o uso de modelos internacionais de reforma e administração pública bem sucedidas aplicados nessas nações.

Muita semelhança nesse modelo de administração pública pode ser vista no contexto internacional e nos mesmos moldes, o país privatizou muitas empresas estatais em diversas áreas que estas prestavam serviços.

Outro conceito que o modelo gerencial trouxe para a administração pública foi a qualidade dos serviços públicos. Já que o Estado passou a exploração e oferta de atividades antes delegada a ele próprio para a iniciativa privada, restava então aperfeiçoar a gama de trabalhos sob sua responsabilidade.

Ainda que as privatizações aconteceram, o governo passou de provedor para regulador de alguns serviços públicos no Brasil, criando para esse fim as chamadas agências reguladoras (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995).

O setor privado serviu de modelo quanto a busca pela qualificação da promoção de serviços, trazendo essas características para o setor público (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995).

Assim como as empresas privadas tiveram a preocupação de investir em melhorias que atendessem aos consumidores, cada vez mais exigentes, a concorrência pelo mercado foi o impulso para elevar a qualidade de produtos e serviços oferecidos.

Na esfera pública não seria diferente. O cidadão se conscientizando pelo pagamento de tributos espera que o Estado organize e ofereça uma contrapartida com o aumento da cobertura de necessidades básicas como saúde, educação e segurança e, que tenham qualidade na execução e disponibilização desses serviços.

Ressalta-se ainda que, o Modelo Gerencial da Administração Pública trouxe a realização de parcerias entre agências públicas e privadas e inovações gerenciais, a exemplo

de: programas de qualidade total, a partir da lógica do empreendedorismo (Mendes e Teixeira, 2000). A adaptação encontrada para o setor público foi a de fornecer ou prestar atendimento e serviços melhores, com maior resolutividade e satisfatórios.

Uma dessas exigências é o que Oliveira e Medeiros (2011) denominam de “Gestão Estratégica, modelo de gestão que vem sendo largamente utilizado nas organizações e chegando ao setor público”.

O modelo de gestão que se refere esses autores expõe características de “novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da gestão de pessoas neste século”.

Para Abrucio (1997) a profissionalização do serviço público é um dos quatro eixos principais para a modernização da administração pública brasileira, o que reflete diretamente na boa governança pública.

Portanto, a administração pública nos padrões atuais apresentou mudanças significativas no decorrer de sua história, com perspectivas de melhor corresponder aos objetivos intrínsecos de sua existência e finalidade, e por outro lado, percebendo a importância de servidores públicos, os colaboradores no desempenho das metas do Estado em prover os serviços existentes e contínuos típicos do próprio Estado.

Tem-se que a evolução na gestão de recursos humanos é um fator importante para se atingir com qualidade tais serviços e que embasado nesse aspecto, este estudo descreve o tema da rotatividade de pessoal especificamente no serviço público municipal como forma de conhecimento e entendimento da falta destes profissionais que optam pela ruptura da relação de trabalho na administração pública e como consequência o impacto causado por essa decisão.

2.4 RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Até o presente momento relatado sobre as primeiras matrizes de formação do sistema de gestão de pessoas que mais tarde passou a ser denominado como gestão de recursos humanos e mais adiante sobre administração pública mas, e para sua execução, as atividades rotineiras que envolvem os governos e o papel do Estado frente a população no desempenho de seus compromissos assumidos, que são as pessoas que compõem o quadro de servidores dos diferentes órgãos públicos nas três esferas de governo (ARAÚJO, 2006).

Pois bem, ao longo desse contexto histórico apresentou-se a relação de trabalho na qual apenas importava a realização das tarefas rotineiras dos empregados, nos moldes de produção capitalista. Em seguida, as primeiras apreensões para que o trabalho e as tarefas administrativas deixassem o amadorismo e se organizassem utilizando métodos científicos (GIL, 2009).

E, avançando para o final do século XX, observa-se que com a constante transformação no mundo, nas áreas de comunicação, tecnologia, economia e surgimento de outras nações, os Estados passaram a competir buscando a liderança e hegemonia entre as nações. Para isso, tiveram que mudar consideravelmente suas políticas macroeconômicas para continuar atendendo às demandas internas e externas (GIL, 2009).

Com base nesses fatos, os governos de outros países e do Brasil tinham que se adaptar às novas mudanças, de um lado impulsionando a industrialização e fortalecendo a economia e de outro, revendo os modelos de gestão até então conhecidos e utilizados (PFEIFFER, 2000).

Foi assim que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, foi criado com a finalidade de definir objetivos e estabelecer diretrizes para a reforma da administração pública brasileira (PFEIFFER, 2000).

A partir da preocupação não somente limitada aos serviços propriamente ditos, mas com os corresponsáveis pela sua oferta foi que a administração pública lançou olhares sobre o pessoal, funcionários ou servidores a cargo das diversas funções existentes para o desempenho destas (BERGUE, 2007).

Dessa forma, surge a Administração Estratégica de Recursos Humanos ou Gestão de Recursos Humanos para alguns autores, com o intuito de transformar a forma até então conhecida (BERGUE, 2007).

A Gestão de Recursos Humanos é “uma nova conjuntura das políticas para a administração do setor público que busca alcançar um ponto de equilíbrio nos direitos que competem à burocracia de Estado (ou seja, aos trabalhadores do setor público) e os direitos da cidadania mediante a politização da gestão de recursos humanos” (NOGUEIRA e SANTANA, 2008).

Assim, a gestão de recursos humanos deve se constituir numa função política de regulação, a ser exercida pelos dirigentes em conjunto com técnicos especialistas. Trata-se de uma função de mediação política e técnica entre os objetivos de manejo da força de trabalho disponível e os objetivos éticos e políticos contidos na missão institucional (NOGUEIRA e SANTANA, 2008).

No que se refere a área de recursos humanos, a pergunta que busca entender é como a administração pública e o setor de recursos humanos podem implementar mudanças dentro das estruturas municipais, as prefeituras, a fim de que os profissionais continuem no serviço público municipal.

Certo que, nos últimos concursos públicos a concorrência vem sendo cada vez maior, o que retrata pessoas com várias formações, com mais idiomas e mais qualificadas, com novas ideias e posições para a execução de tarefas públicas (MARCONI, 2005).

O serviço público oferece prós e contras como toda via de mão dupla. Assim, ao investir na carreira pública deve-se analisar criteriosamente suas intenções, metas e objetivos, sejam de ordem pessoal, financeira, social. Mesmo com a estabilidade após cumprido o estágio probatório, o serviço público ainda convive com a rotatividade de pessoas dentro da instituição (MARCONI, 2005).

Avaliando essa situação, o trabalho procura identificar as causas para a rotatividade de profissionais no setor público municipal – Prefeitura de Telêmaco Borba, em conjunto com a gestão de pessoas e as alternativas para amenizar essa situação.

2.5 ROTATIVIDADE DE PESSOAL NA ESFERA PÚBLICA MUNICIPAL

Observou-se que no município de Telêmaco Borba, a rotatividade de servidores evidenciado pelos últimos concursos públicos realizados em 2011, 2013 e 2015 em cargos variados tem sido um fator importante a ser analisado (Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba).

Nesses três concursos, em pouco espaço de tempo, para alguns cargos foram convocados todos os aprovados e mesmo assim as vagas não foram preenchidas.

É uma questão incomum nos dias atuais, seja pela procura incessante de uma colocação no mercado de trabalho, seja pela dificuldade econômica causada pela recessão que o País e o mundo atravessa, seja pela pouca oferta de trabalho e muitos trabalhadores.

Sabe-se que o setor público tem atrativos pela estabilidade no emprego ao contrário do setor privado. Mesmo assim, há trabalhadores que preferem as empresas particulares pelo desenlace que a carreira pode oferecer em alguns casos com crescimento mais rápido, a ascensão profissional (BERGUE, 2007).

Nestas situações difere do setor público onde um servidor para vir desempenhar outra atividade e mesmo ter um ganho de remuneração necessita ser aprovado num novo concurso, dependendo da função ocupada.

Frente a estes e outros questionamentos procurou-se entender a decisão tomada com o pedido de desligamento da relação de trabalho no âmbito público municipal. Face a este entendimento, a adoção de novas políticas governamentais que estimulem a permanência de servidores no quadro do Município poderá colaborar na mudança do panorama atual.

Isso, somado a outras consequências como a abertura de novos processos de seleção pelo gasto que esta causa ou na capacitação desses novos servidores e ainda pelo tempo que a vaga permanece sem ocupação, os serviços públicos e seus usuários muitas vezes carecem de interrupção por esses motivos.

Analisando a estrutura do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Município de Telêmaco Borba para a entidade Prefeitura instituído pela Lei nº 1.881/2012 pode-se verificar um aumento pouco significativo na carreira em comparação com o Plano do Município de Pinhais na região metropolitana de Curitiba – PR, para a entidade Câmara Municipal, instituído pela Lei nº 1.047/2009, apresentado a seguir. As leis nº 1.881/2012 e 1883/2012 encontram-se disponíveis para consulta no sítio da prefeitura do município de Telêmaco Borba.

Para o município de Telêmaco Borba, a Lei nº 1.883/2012 instituiu o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e a Lei nº 1.881/2012 dispõe sobre a Estruturação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos da Prefeitura Municipal.

A progressão para o município de Telêmaco Borba deve ser cumprida inicialmente com interstício de 3 anos e os sequenciais a cada 2 anos. Os níveis classificam-se de “A” a “O” e o acréscimo entre estes tem o percentual de 1,6, com ascensão máxima por período igual a 1.

Exibe-se a simulação para os cargos de nível superior no Município, com valores iguais para todos os cargos assim classificados, explorando o máximo da carreira, com vencimento inicial de R\$ 3.074,73, para o ano de 2015, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Vencimento inicial dos cargos técnicos de nível superior em Telêmaco Borba e os avanços ao final da carreira. Período simulado de 35 anos - 2015

Simulação - Explorando o máximo da carreira

Cargo: Nível Superior

Vencimento Inicial: R\$ 3.074,73 (2015)

Titulação máxima: Especialização

T P	C L	N V	Salário	Adicionais		Total
				Curso	Tempo Serviço	
1	I	A	3.074,73	307,47	0,00	3.382,20
2	I	A	3.074,73	307,47	0,00	3.382,20
3	I	A	3.074,73	307,47	0,00	3.382,20
4	II	B	3.323,78	332,38	0,00	3.656,16
5	II	B	3.323,78	332,38	0,00	3.656,16
6	III	C	3.593,01	359,30	179,65	4.131,96
7	III	C	3.593,01	359,30	179,65	4.131,96
8	III	D	3.650,50	365,05	182,52	4.198,07
9	III	D	3.650,50	365,05	182,52	4.198,07
10	III	E	3.708,91	370,89	185,45	4.265,24
11	III	E	3.708,91	370,89	370,89	4.450,69
12	III	F	3.768,25	376,82	376,82	4.521,90
13	III	F	3.768,25	376,82	376,82	4.521,90
14	III	G	3.828,54	382,85	382,85	4.594,25
15	III	G	3.828,54	382,85	382,85	4.594,25
16	III	H	3.889,80	388,98	583,47	4.862,25
17	III	H	3.889,80	388,98	583,47	4.862,25
18	III	I	3.952,03	395,20	592,81	4.940,04
19	III	I	3.952,03	395,20	592,81	4.940,04
20	III	J	4.015,27	401,53	602,29	5.019,08
21	III	J	4.015,27	401,53	803,05	5.219,85
22	III	K	4.079,51	407,95	815,90	5.303,36
23	III	K	4.079,51	407,95	815,90	5.303,36
24	III	L	4.144,78	414,48	828,96	5.388,22
25	III	L	4.144,78	414,48	828,96	5.388,22
26	III	M	4.211,10	421,11	1.052,77	5.684,98
27	III	M	4.211,10	421,11	1.052,77	5.684,98
28	III	N	4.278,48	427,85	1.069,62	5.775,94
29	III	N	4.278,48	427,85	1.069,62	5.775,94
30	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36
31	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36
32	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36
33	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36
34	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36
35	III	O	4.346,93	434,69	1.086,73	5.868,36

Fonte: Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba - Pr. Poder Executivo.

O plano de cargos, carreiras e vencimentos de Telêmaco Borba para a “promoção” o servidor deve cumprir o interstício inicial de 3 anos, igualando-se nesse quesito ambos os planos, em cumprimento ao período de estágio probatório estipulado por lei. Para os anos sequenciais, em Telêmaco Borba o avanço sucede após 2 anos consecutivos.

A ascensão máxima por período é igual a 1. Até o ano de 2012, o servidor adquiria um valor de 2,5 p.p a cada ano cumprido, o qual era calculado sobre o vencimento básico. Com o novo plano vigente, ficaram congelados os valores integralizados em percentuais para os servidores que já estavam no quadro e a partir desse ano, o aumento vai ocorrer a cada 5 anos de exercício profissional num total de 5 p.p.

Para os vencimentos que não coincidiram no período com o valor de 2,5 %, fez-se a equivalência pelo total de meses somados e multiplicados pelo mesmo valor para a partir da vigência do novo plano começar a contagem de período igual a todos.

Outro critério mostrado no exemplo, refere-se aos adicionais de conclusão de curso, os quais apresentam valores modestos em um grau e outro de especialização.

A especialização agrega 10% sobre o vencimento base, enquanto mestrado 12% e doutorado 15%, com ressalvas que estes valores não são cumulativos, um sobrepõe-se ao outro.

Para os casos de nível médio, os percentuais verificados equivalem a 8%. Nota-se nessa pesquisa do plano de carreira do Município de Telêmaco Borba que os valores se situam em índices poucos estimulantes para a permanência na entidade prefeitura e que ao final da carreira após os 30 anos da vida profissional uma diferença pouco atrativa.

Ainda em relação aos valores possíveis acumulados com este novo plano, o adicional de tempo de serviço não ultrapassa os 25%, completamente da possibilidade de chegar aos 70 ou 80% anteriores a este.

Em seguida, analisou-se o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos do Município de Pinhais – PR, o mesmo é válido para a entidade Câmara Municipal.

A Lei nº 1.224/2011 estabelece o Regime Jurídico Único e o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Pinhais e a Lei nº 1.047/2009 dispõe sobre o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores Públicos do Poder Legislativo do Município.

A promoção ocorre com o interstício inicial de 3 anos, os níveis variam de “I” ao “XXXV”, com acréscimo de 8% sobre o vencimento base, ascensão máxima por período igual a 4 mediante avaliação de desempenho e cursos de aperfeiçoamento, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Vencimento inicial dos cargos técnicos de nível superior em Pinhais e os avanços ao final da carreira. Período simulado de 35 anos - 2015

Simulação - Explorando o máximo da carreira

Cargo: Nível Superior

Vencimento Inicial: R\$ 3.893,30 (2015)

Titulação máxima: Especialização

TP	NV	Salário	Adicionais Tempo Serviço	Total
1	I	3.893,30	0,00	3.893,30
2	I	3.893,30	0,00	3.893,30
3	I	3.893,30	0,00	3.893,30
4	V	5.139,16	0,00	5.139,16
5	V	5.139,16	0,00	5.139,16
6	V	5.139,16	256,96	5.396,11
7	IX	6.385,01	319,25	6.704,26
8	IX	6.385,01	319,25	6.704,26
9	IX	6.385,01	319,25	6.704,26
10	XIII	7.630,87	381,54	8.012,41
11	XIII	7.630,87	763,09	8.393,95
12	XIII	7.630,87	763,09	8.393,95
13	XVII	8.876,72	887,67	9.764,40
14	XVII	8.876,72	887,67	9.764,40
15	XVII	8.876,72	887,67	9.764,40
16	XXI	10.122,58	1.518,39	11.640,97
17	XXI	10.122,58	1.518,39	11.640,97
18	XXI	10.122,58	1.518,39	11.640,97
19	XXV	11.368,44	1.705,27	13.073,70
20	XXV	11.368,44	1.705,27	13.073,70
21	XXV	11.368,44	2.273,69	13.642,12
22	XXIX	12.614,29	2.522,86	15.137,15
23	XXIX	12.614,29	2.522,86	15.137,15
24	XXIX	12.614,29	2.522,86	15.137,15
25	XXXIII	13.860,15	2.772,03	16.632,18
26	XXXIII	13.860,15	3.465,04	17.325,19
27	XXXIII	13.860,15	3.465,04	17.325,19
28	XXXV	15.106,00	3.776,50	18.882,51
29	XXXV	15.106,00	3.776,50	18.882,51
30	XXXV	15.106,00	3.776,50	18.882,51
31	XXXV	15.106,00	4.531,80	19.637,81
32	XXXV	15.106,00	4.531,80	19.637,81
33	XXXV	15.106,00	4.531,80	19.637,81
34	XXXV	15.106,00	4.531,80	19.637,81
35	XXXV	15.106,00	4.531,80	19.637,81

Fonte: Câmara Municipal de Pinhais - Pr. Poder Legislativo.

O adicional de tempo de serviço tem interstício de 5 anos com valores de 5 p.p. e atingindo o máximo de 35% ao longo da carreira.

Para os dois planos os valores de início apontados referem-se ao ano de 2015. Já neste período, o valor inicial de Pinhais é superior ao de Telêmaco Borba. Tal diferença solidifica-se ano a ano com estimativa bem acentuada no final da carreira.

Ainda, o plano de carreira não contemplou servidores pela falta de avaliação pela comissão que analisará caso a caso. O Plano de Cargos e Carreiras do Magistério é outro, o qual encontra-se com as avaliações concluídas e os avanços cedidos.

Caso o Município não implante novas políticas na área de gestão de recursos humanos, incluindo a questão de salários e/ou benefícios, ou corrija distorções no Plano existente, o desestímulo em permanecer na instituição pode tornar-se contínuo à medida que em alguns cargos o número de profissionais que entraram ou saíram foi bastante acentuado.

Em seguida, algumas tabelas com os cargos e a quantidade de pessoal desistente em cada um deles como exemplos.

Para o cargo de Assistente Social houve 31 candidatos aprovados no concurso de 2011 e, no entanto, 17 destes profissionais não comparecem ou desistiram no percurso de assumir a vaga.

Esses valores apontam índice de 55% de desistência, considerado alto, ou seja, mais da metade dos candidatos não se interessaram pela oportunidade e, todos os candidatos aprovados foram convocados para este cargo.

A Tabela 3 mostra as convocações para o cargo de Assistente Social no Município e os números dos atos oficiais pelo não comparecimento ou desistência da vaga e suas datas de publicações.

Tabela 3 – Cargo de Assistente Social

Nome	Cargo	Colocação	Edital Convocação	Boletim Convocação	Data Boletim	Decreto desist./Não comparec.	Decreto Public. Boletim	Data Bolet.
C. M. H. S.	Assist. Social	4º	04/2011	372	15/12/2011	18570	384	10/02/2012
A. B.	Assist. Social	8º	17/2012	404	28/05/2012	18906	408	13/06/2012
E. V. C. S.	Assist. Social	9º	19/2012	410	22/06/2012	19021	415	11/07/2012
Y. M. F.	Assist. Social	12º	31/2013	473	23/05/2013	20033	479	14/06/2013
A. R.	Assist. Social	13º	31/2013	473	23/05/2013	20033	479	14/06/2013
N. J. N.	Assist. Social	14º	31/2013	473	23/05/2013	20033	479	14/06/2013
O. M. C.	Assist. Social	16º	33/2013	479	14/06/2013	20112	487	12/07/2013
C. S.	Assist. Social	19º	37/2013	498	20/08/2013	20246	504	10/09/2013
R. P. F.	Assist. Social	20º	38/2013	501	30/08/2013	20288	509	27/09/2013
L. M. L.	Assist. Social	21º	39/2013	505	13/09/2013	20332	509	27/09/2013
T. C. I.	Assist. Social	22º	40/2013	512	08/10/2013	20402	516	22/10/2013
E. F. O.	Assist. Social	23º	41/2013	514	15/10/2013	20419	518	29/10/2013
J. S. F.	Assist. Social	24º	41/2013	514	15/10/2013	20419	518	29/10/2013
A. S. L.	Assist. Social	25º	42/2013	522	12/11/2013	20497	528	03/12/2013
L. L. B.	Assist. Social	27º	42/2013	522	12/11/2013	20497	528	03/12/2013
R. A. S. G	Assist. Social	28º	43/2013	531	13/12/2013	20594	539	14/01/2014
S. A. C.	Assist. Social	29º	43/2013	531	13/12/2013	20594	539	14/01/2014

Fonte: Elaborado pelo autor

Outro cargo que se ressalta com a mesma situação apresentada na Tabela 4, diz referência ao de Enfermeiro I. Ficaram aprovados no mesmo concurso 61 candidatos, no entanto convocou-se 47 destes, 20 desistiram ou não compareceram para a vaga e 3 dos quais haviam assumido, pouco tempo depois pediram exoneração do cargo. Tais valores indicam a razão de que quase 50% de desinteresse pela oportunidade de emprego conforme as tabelas 3, 4 e 5.

Tabela 4 – Cargo de Enfermeiro I

Nome	Cargo	Colocação	Edital	Boletim	Data Boletim	Decreto	Decreto	Data Bolet.
			Convoc.	Convocação		desist./Não comparec.	Public. Boletim	
D. F. H. G.	Enferm.	2º	01/2011	359	31/08/2011	18309	365	31/10/2011
K. R. D. P.	Enferm.	4º	02/2011	361	23/09/2011	18336	366	08/11/2011
R. F. M.	Enferm.	12º	17/2012	404	28/05/2012	18906	408	13/06/2012
T. M. B.	Enferm.	14º	17/2012	404	28/05/2012	18906	408	13/06/2012
A. D. T.	Enferm.	15º	17/2012	404	28/05/2012	18906	408	13/06/2012
J. S. F.	Enferm.	16º	19/2012	410	22/06/2012	19021	415	11/07/2012
M. C. F. S.	Enferm.	17º	19/2012	410	22/06/2012	19021	415	11/07/2012
L. R.	Enferm.	20º	27/2013	459	18/03/2013	20015	477	07/06/2013
S. R.	Enferm.	21º	27/2013	459	18/03/2013	19874	466	19/04/2013
P. S. D.	Enferm.	22º	29/2013	465	16/04/2013	19927	467	25/04/2013
F. L. C.	Enferm.	24º	33/2013	479	14/06/2013	20112	487	12/07/2013
H. S. S.	Enferm.	26º	47/2014	540	17/01/2014	20660	546	07/02/2014
M. A. B.	Enferm.	29º	59/2014	603	29/08/2014	21247	609	19/09/2014
T. A. G.	Enferm.	30º	59/2014	603	29/08/2014	21247	609	19/09/2014
F. O. F.	Enferm.	32º	60/2014	609	19/09/2014	21321	616	14/10/2014
M. C. R. S.	Enferm.	33º	61/2014	617	17/10/2014	21438	622	04/11/2014
I. A. S. A.	Enferm.	34º	61/2014	617	17/10/2014	21438	622	04/11/2014
S. L. W.	Enferm.	35º	62/2015	647	06/02/2015	21772	654	06/03/2015
F. N. P.	Enferm.	37º	63/2015	654	06/03/2015	21832	659	24/03/2015
T. D. I.	Enferm.	40º	66/2015	687	19/06/2015	22122	692	30/06/2015

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 – Cargo de Enfermeiro I - exonerações

Nome	Cargo	Colocação	Edital	Boletim	Data Boletim	Nomeação	Exoneração
			Convoc.	Convocação			
C. D.	Enferm.	1º	01/2011	359	31/08/2011	03/10/2011	23/01/2012
G. D. P. A.	Enferm.	10º	04/2011	372	15/12/2011	01/02/2012	28/08/2015
M. D. B.	Enferm.	11º	14/2012	399	03/05/2012	19/06/2012	15/02/2013

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra situação encontrada na pesquisa documental, diz respeito ao quadro de engenharia civil da prefeitura do município de Telêmaco Borba. No citado concurso de 2011, apenas 3 candidatos conseguiram aprovação e 2 destes não demonstraram interesse por assumir a vaga no ato de convocação.

Ainda, a procura de inscritos para esta função não superou 20 inscrições. A solução encontrada temporariamente pelo Município foi a contratação de profissionais da área em

contratos sem concurso, os chamados cargos comissionados. Mesmo assim, a rotatividade de pessoal pôde ser observada, à medida que melhores propostas de trabalho surgiram para esses engenheiros. A Tabela 6 mostra o cargo de engenheiro civil com os números de decretos de desistência, não comparecimento e suas publicações em órgão oficial.

Tabela 6 – Cargo de Engenheiro Civil

Nome	Cargo	Colocação	Edital Convoc.	Boletim Convocação	Data Boletim	Decreto desist./Não comparec.	Decreto Public. Boletim	Data Bolet.
J. M. O.	Eng. Civil	2º	31/2013	473	23/05/2013	20033	479	14/06/2013
P. F. N.	Eng. Civil	3º	33/2013	479	14/06/2013	20112	487	12/07/2013

Fonte: Elaborado pelo autor

3. METODOLOGIA

A proposta de escolha do tema envolvendo a área de gestão de pessoas, constitui uma preocupação pelo tradicionalismo encontrado em muitas prefeituras com as atribuições desse setor. Não menos importante, este tema proporciona o estudo sobre as condições que os servidores enfrentam no cotidiano e que por muitas delas, os fazem desistir pela continuidade em integrar a frente de trabalho na esfera municipal pública.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, observou-se a quantidade de exonerações na entidade prefeitura do Município de Telêmaco Borba nos últimos dois anos.

Como o objetivo deste trabalho é verificar a rotatividade de pessoal e os indicadores de excelência necessários para a gestão dos serviços públicos, limitou-se a escolher uma parcela de funcionários, ex-funcionários e também dos usuários dos serviços municipais, sejam em diferentes locais, como uma unidade básica de saúde ou serviços burocráticos e administrativos na sede da prefeitura.

Procedeu-se os levantamentos de dados aplicando-se um questionário fechado a amostra escolhida, para a verificação dos motivos desencadeadores de ruptura quanto ao exercício profissional no setor público municipal.

A pesquisa estruturou-se em seis grupos de questões separadas e relacionadas a dados gerais, progressão de carreira, avaliação de desempenho, progressão salarial, rotatividade de pessoal e gestão dos serviços públicos delimitados ao município pesquisado, Telêmaco Borba - Pr.

De acordo com Vergara (2009, p. 43), “[...] a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

O estudo apresentado tem natureza quantitativa, pois realizou-se uma checagem quanto ao número de exonerações nos últimos dois anos e dentro de alguns cargos, a quantidade de profissionais que deixaram ou não assumiram suas vagas é grande, pois através destas pessoas, as quais movimentam a estrutura dos serviços municipais que identificamos a boa ou má gestão dos serviços.

Após a coleta das informações, elaborou-se um questionário. Ocorreu um direcionamento da amostra escolhida, cuja característica era de servidores convocados para exercer a função de técnico municipal de nível superior em diferentes áreas de atuação, os que saíram da administração municipal por sua própria vontade e o público-usuário destes serviços públicos.

Segundo Bergue (2010, p. 82):

O questionário, como instrumento de coleta de dados, caracteriza-se pelo maior grau de objetividade que transmite tanto à fase de prospecção, quanto às de tratamento e análise. Em que a maior exigência de esforço na etapa elaboração do instrumento, mostra-se mais célere nos estágios de aplicação, tabulação e tratamento dos dados coletados.

A realização do questionário deve-se ao fato desse método representar uma forma mais rápida na obtenção das respostas, e também, por algumas pessoas que integraram a amostra não mais permanecerem na cidade. A localização delas aconteceu por contato telefônico, e-mail e uso de redes sociais.

Após os dados coletados, o tema abordado pode ser descrito com a apresentação de gráficos como forma de melhor visualização dos percentuais retratados.

3.1 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

Tendo como escolha para a linha de pesquisa Indicadores de Excelência na Gestão Pública, na qual esse assunto está inserido e com a observação pela crescente mudança de servidores em pouco espaço de tempo, a proposta se faz pertinente e atual no panorama vivenciado pelo Município abordado.

Com isso, a rotatividade de pessoal passa a ser um critério de preocupação para os gestores públicos, uma vez que com a saída dessas pessoas do quadro de funcionários, o reflexo pode ser verificado na gestão dos mais variados serviços que o Município oferece aos seus usuários.

Geralmente, as estruturas encontradas nos municípios assemelham-se bastante com funcionários sobrecarregados com suas tarefas diárias e ao responsável pelo setor pouco tempo sobra para gerenciar e introduzir novas técnicas que envolvam a capacitação, o aprimoramento de funções, a redistribuição de atividades e estudos para planos de cargos e carreiras que motivem os funcionários a permanecerem no emprego.

Sendo assim, o motivo foi fundamental para a escolha do tema, com a linha de pesquisa subsistemas de gestão de pessoas.

A possibilidade de gestão estratégica de recursos humanos visando e valorizando a mão-de-obra no serviço público municipal, não somente pelo aumento de salário, mas de

condições globais que satisfaçam suas necessidades pessoais de crescimento e oportunidades dentro da instituição é um fator importante nesse estudo.

4. RESULTADOS

Localizado na região dos Campos Gerais, o município de Telêmaco Borba teve sua fundação em 5 de julho de 1963, mas sua emancipação política só ocorreu no ano seguinte em 21 de março de 1964 por Ney Aminthas de Barros Braga, governador no período em questão.

Conforme dados da Prefeitura Municipal, o surgimento do povoado se deu em grande parte à instalação das Indústrias Klabin S/A e o outro motivo foi pela localização à margem esquerda da Bacia Hidrográfica do Rio Tibagi.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, o município tem população estimada em 75.809 habitantes (2015), com área de unidade territorial de 1.382, 860 km² e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,734 (2010), considerado alto.

O presente capítulo trata da descrição dos dados e discussão dos resultados, coletados a partir do questionário aplicado à parcela escolhida que foi a de funcionários, ex-funcionários e os usuários dos serviços públicos no município de Telêmaco Borba - Pr.

As respostas das questões correspondem do 1 ao 4, sendo a primeira – discordo e as demais discordo parcialmente, concordo parcialmente e concordo plenamente respectivamente.

Para cada grupo de respostas separamos dois gráficos entre os quais consideramos mais importante para o tratamento dos dados coletados e o objetivo da pesquisa aplicada.

4.1 GRUPO 1 – DADOS GERAIS

No primeiro grupo de questões sobre o Plano de Carreira implantado no Município a partir de 2012, mais da maioria, representado pelo valor de 17% dos entrevistados discordam das condições que o novo Plano trouxe para os servidores.

Isso, aliado a mais 26% que disseram discordar parcialmente de alguns pontos do plano de carreira, cargos e vencimentos da instituição.

No entanto, 51% concordaram parcialmente com este plano após a retirada de alguns benefícios, como o percentual anual de 2%, conforme mostra a Figura 1.

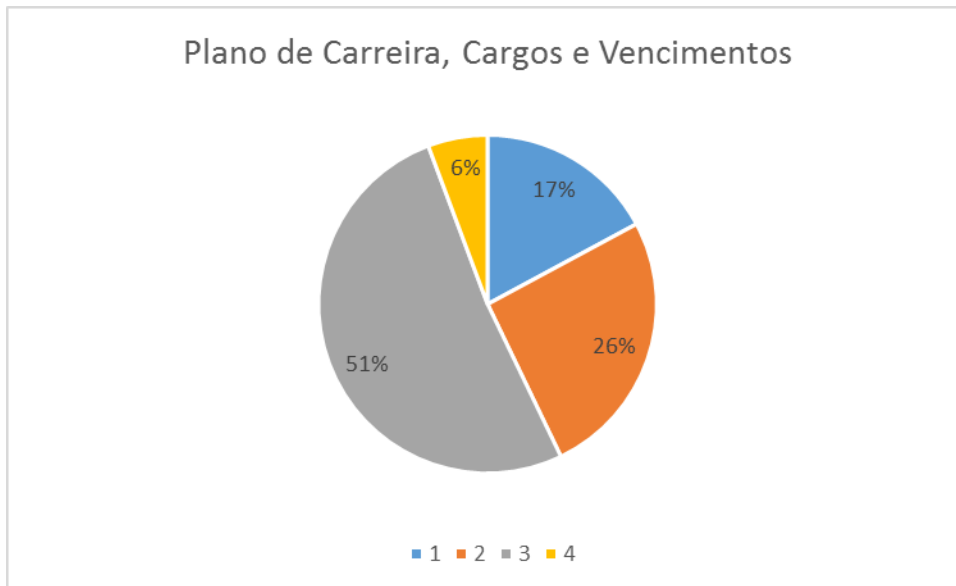


Figura 1 – Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos

Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Quanto a deixar o emprego, uma possível mudança em curto espaço de tempo, 20% disseram concordar plenamente, ou seja, encontram-se dispostos a isso. Para mais 17% é uma possibilidade parcialmente aceita no momento, ou seja, não está descartada num segundo momento esta tomada de decisão.

Para tanto, esses dois quesitos somados atingem um valor de 37%, para profissionais que de alguma forma não sentem-se mais confortáveis em seus locais de trabalho e no desempenho de suas funções/atividades, conforme a Figura 2.

Esse dado serve de alerta para os gestores. Enquanto muitos outros já deixaram o serviço público municipal que poderia engrossar ainda mais esse percentual, estes que participaram desta pesquisa afirmam essa condição como um desejo para um futuro próximo.

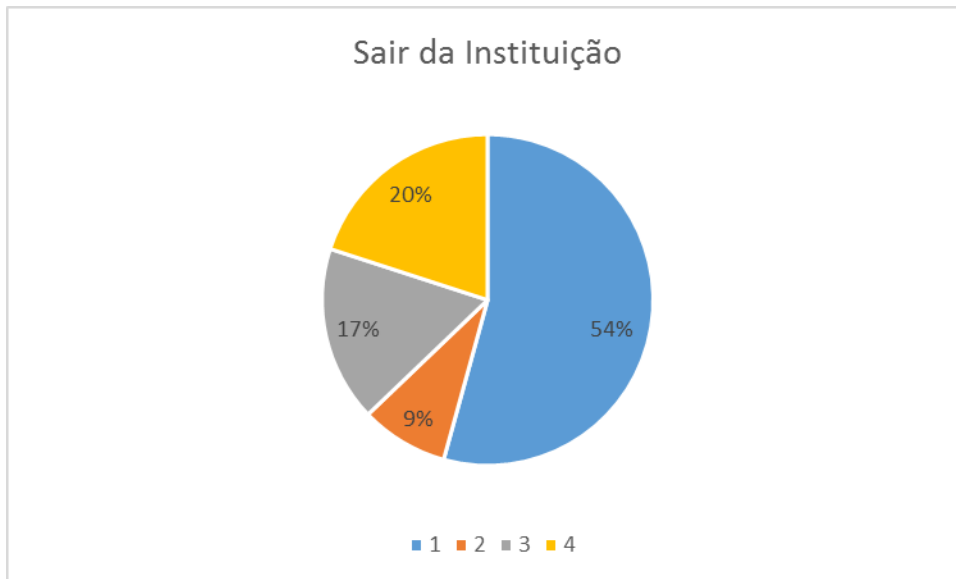


Figura 2 – Sair da Instituição
 Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

4.2 GRUPO 2 – PROGRESSÃO DE CARREIRA

No segundo grupo de questões aplicadas sobre o avanço na carreira, separou-se o primeiro gráfico em relação aos critérios adotados pela instituição para progredir na carreira e o segundo quanto a satisfação destes critérios.

Nesse critério, 31% dos entrevistados disseram discordar com os métodos para progressão e mais 20% discordam parcialmente, perfazendo mais da metade das pessoas, conforme a Figura 3.

Os entrevistados apontam um avanço pouco significativo quanto aos níveis e as classes de progressão e de promoção. Existe uma comissão formada para avaliar os funcionários e promover os enquadramentos, mas, ainda não há os resultados esperados.

Vale ressaltar que o tempo para que esse critério seja validado já ultrapassou seu prazo em um tempo considerável e os funcionários esperam por uma resposta.

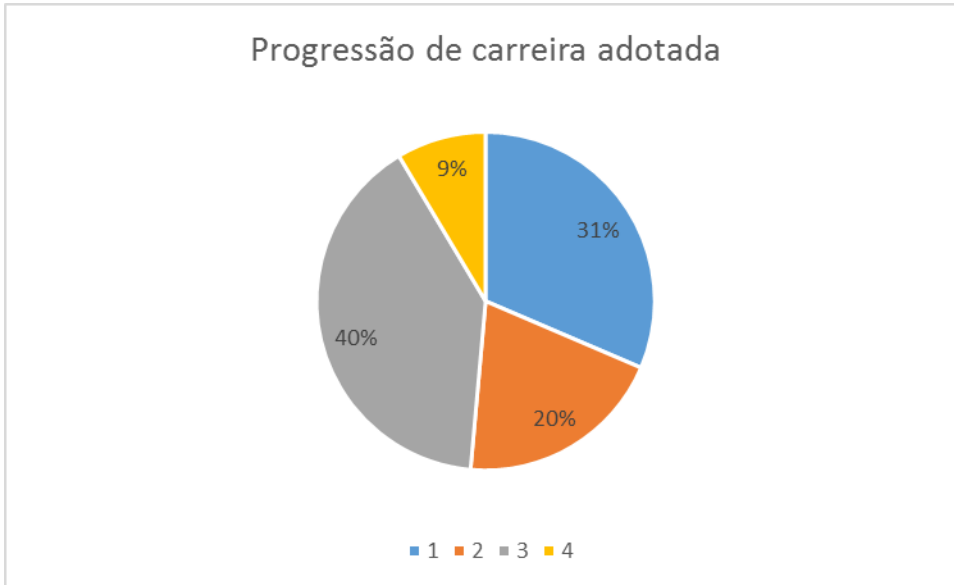


Figura 3 – Progressão de carreira adotada
 Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Já quanto aos critérios adotados pelo Plano de Carreira do Município 34% dos servidores afirmaram não gostar, ou seja, discordam totalmente e outros 34% discordam parcialmente, em mais da metade destes critérios de progressão de carreira, conforme Figura 4.

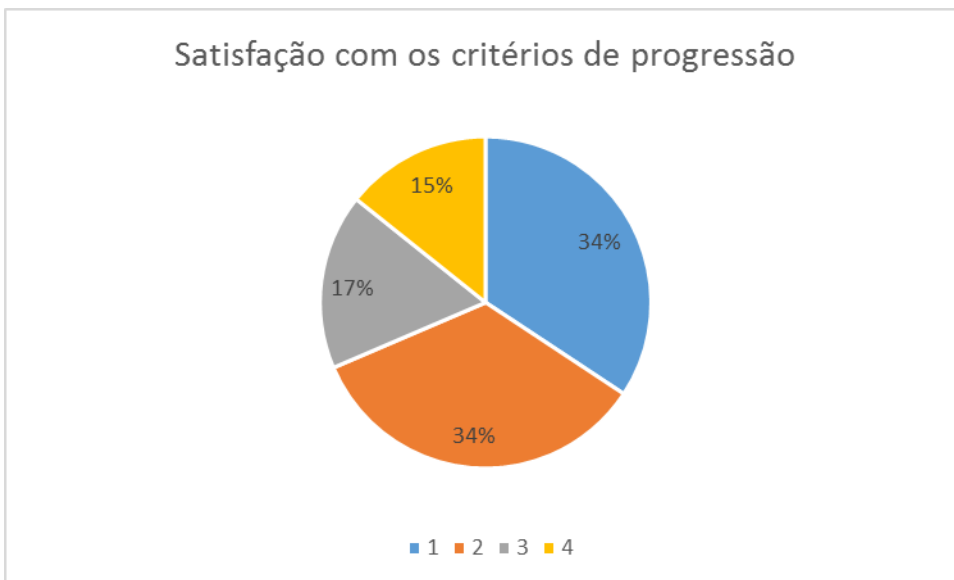


Figura 4 – Satisfação com os critérios de progressão
 Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

4.3 GRUPO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O terceiro grupo de perguntas resultou em seis gráficos dos quais separou-se dois considerados mais relevantes para demonstrar os resultados.

O gráfico mostrado na Figura 5, Avaliação de desempenho – realidade, o total de 23% dos entrevistados discordam sobre a maneira realizada para avaliar os servidores e outros 23% discordam parcialmente. Apenas 17% concordam em todos os trâmites de avaliação.

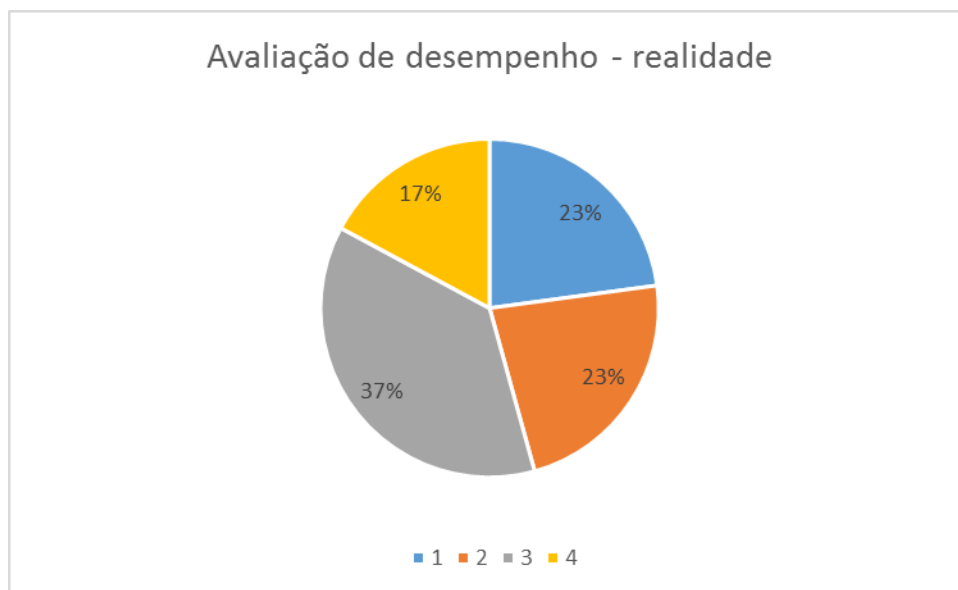


Figura 5 – Avaliação de desempenho – realidade
Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Ao responder a questão se a avaliação de desempenho é igualitária para todos, cerca de 14% disseram discordar, acreditam que não reflete a realidade e outros 26% discordam parcialmente.

Esses dois percentuais somados chegam a um valor de 40%, ou seja, quase a metade dos entrevistados apontam algum item em desacordo para se avaliar satisfatoriamente os funcionários.

Apenas 29% disseram concordar plenamente com a avaliação retratando um valor baixo quanto ao critério de desempenho dos servidores, conforme a Figura 6.

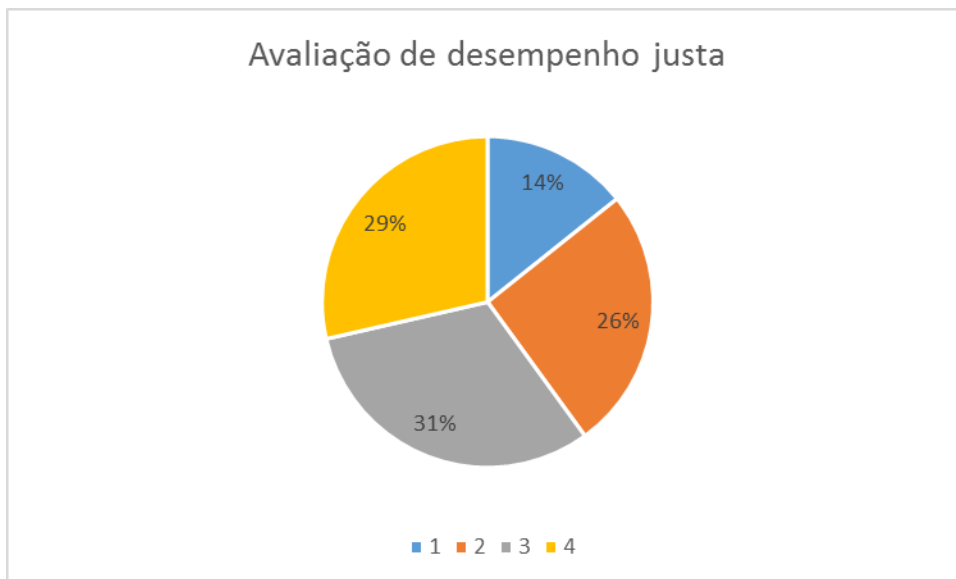


Figura 6 – Avaliação de desempenho justa

Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

4.4 GRUPO 4 – PROGRESSÃO SALARIAL

O quarto grupo de questões elaboradas abordou a questão salarial da Entidade e a possibilidade de sair do emprego mediante um novo vínculo estatutário com salário melhor em comparação ao da prefeitura.

As respostas dos entrevistados foi a de discordar quanto a progressão de salários no Plano de Carreira, Cargos e Vencimentos da prefeitura.

Para os entrevistados, o aumento concedido apresenta um valor baixo, com isso, esse item culminou em 31% e os que discordam parcialmente mais 23%, totalizando 54 % e, portanto, mais da metade dos servidores, conforme a Figura 7.

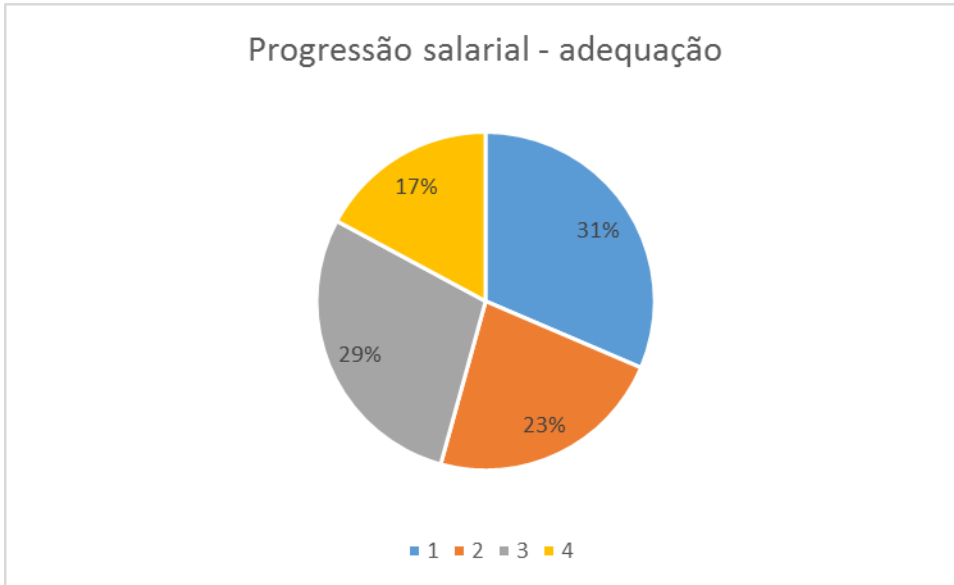


Figura 7 – Progressão salarial – adequação
 Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

A questão seguinte perguntada aos entrevistados sobre a possibilidade de procurar outro trabalho, mas sob o mesmo regime estatutário obteve percentuais bastante consideráveis.

Para grande parte, 37% concordam parcialmente em sair por uma proposta melhor de salário com os mesmos vínculos de trabalho e outros 43% concordam plenamente, ou seja, não hesitariam em deixar o emprego e partir para um novo através de outra aprovação em concurso, conforme a Figura 8.

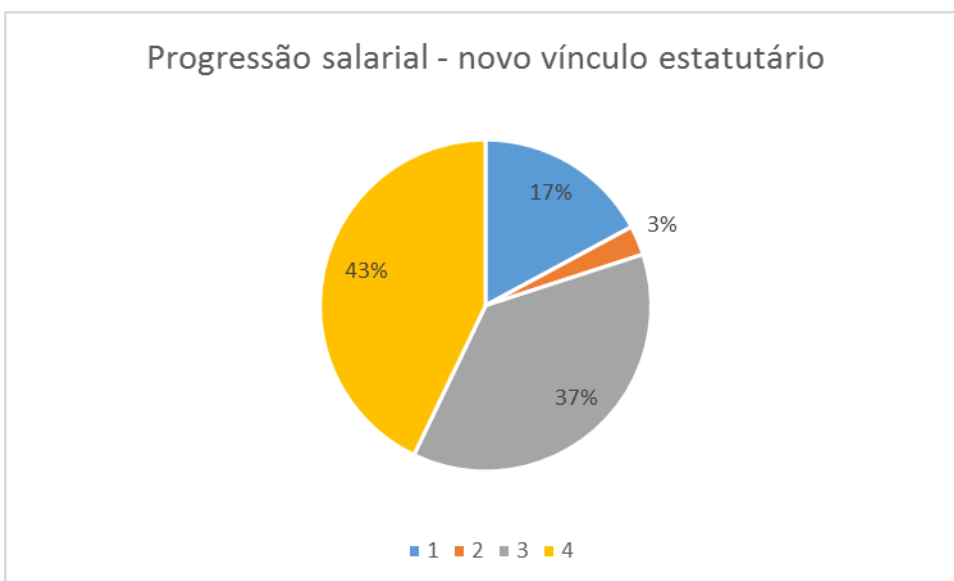


Figura 8 – Progressão salarial – novo vínculo estatutário
 Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

4.5 GRUPO 5 – ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O quinto grupo de questões abordou a Rotatividade de pessoal, as perdas que este fator pode causar na continuidade dos serviços públicos e o tempo de transição que necessita para voltar à normalidade da execução dos mesmos serviços.

Para 43% dos entrevistados a resposta foi a de concordar parcialmente que com a saída de um profissional da instituição, acontece perdas difíceis de recuperar quanto ao capital intelectual empregado nos trâmites processuais, de pessoas e outros.

A pesquisa apontou ainda que outros 43% relataram concordar totalmente com esse quesito, como pode ser observado na Figura 9.

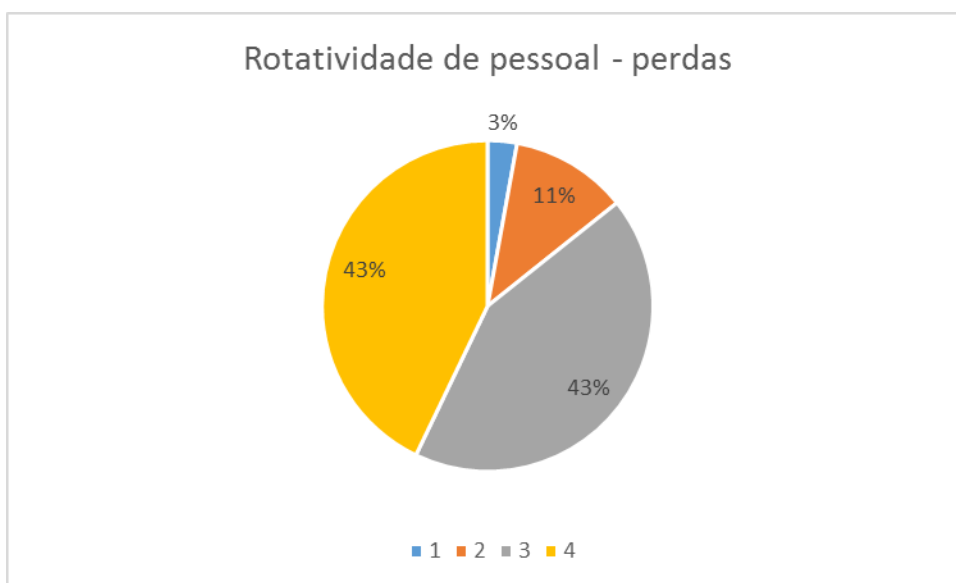


Figura 9 – Rotatividade de pessoal – perdas
Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Outro fator apontado foi o de que com a saída de um profissional do quadro, logo em seguida situações de estresse surgem no ambiente de trabalho devido ao período de transição da vaga até então ocupada para o espaço de tempo em ocupá-la novamente por outra pessoa.

Relatou-se entre as respostas cerca de 29% dos entrevistados concordarem parcialmente e outros 54% dos entrevistados totalmente com o estresse causado pela mudança no quadro da instituição, conforme observa-se na Figura 10.

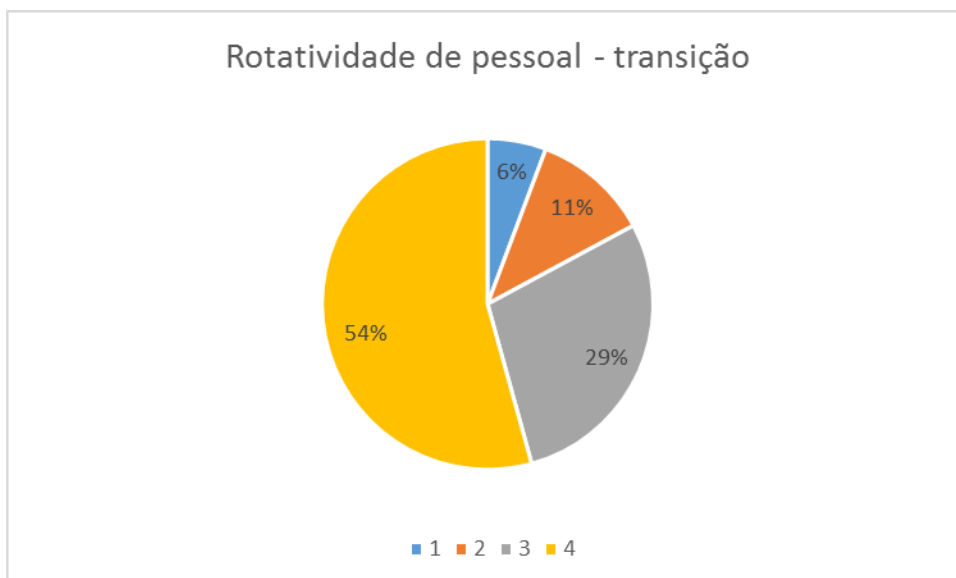


Figura 10 – Rotatividade de pessoal – transição

Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

4.6 GRUPO 6 – GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Para a apresentação do sexto grupo, separou-se a Figura 11 com a questão sobre como a gestão dos serviços públicos pode ser prejudicada quando um profissional deixa a vaga. Essa resposta totalizou 80%, sendo que 49% concordam parcialmente e outros 31% totalmente.

Até um novo profissional assumir e passar por um treinamento, quando oferecido, leva-se um determinado tempo e com isso a qualidade e a oferta dos serviços públicos pode diminuir.

Ainda, o desligamento de um servidor pode acarretar em custos trabalhistas e de certa forma imprevisíveis, pois não se sabe quando um funcionário irá pedir a exoneração de seu cargo e com isso, impactar nas finanças públicas.

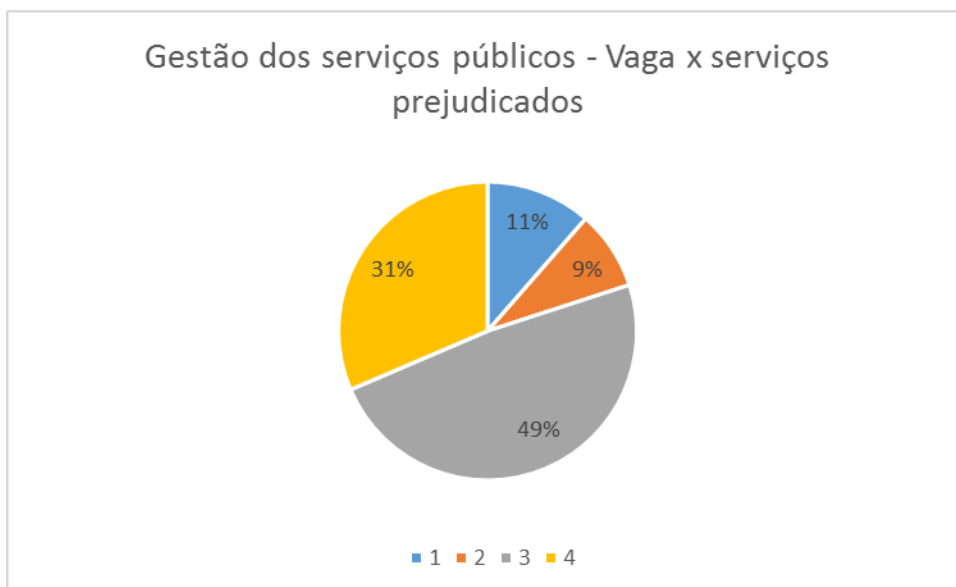


Figura 11 – Gestão dos serviços públicos – Vaga x serviços prejudicados
Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Os itens observados na pesquisa quanto a satisfação no ambiente de trabalho e a motivação profissional são determinantes para 26% dos entrevistados que relataram concordar parcialmente e outros 74% concordar plenamente. Sendo assim, esses fatores são fundamentais para um bom desempenho no trabalho e conseqüentemente na eficiência dos serviços prestados, conforme a Figura 12.

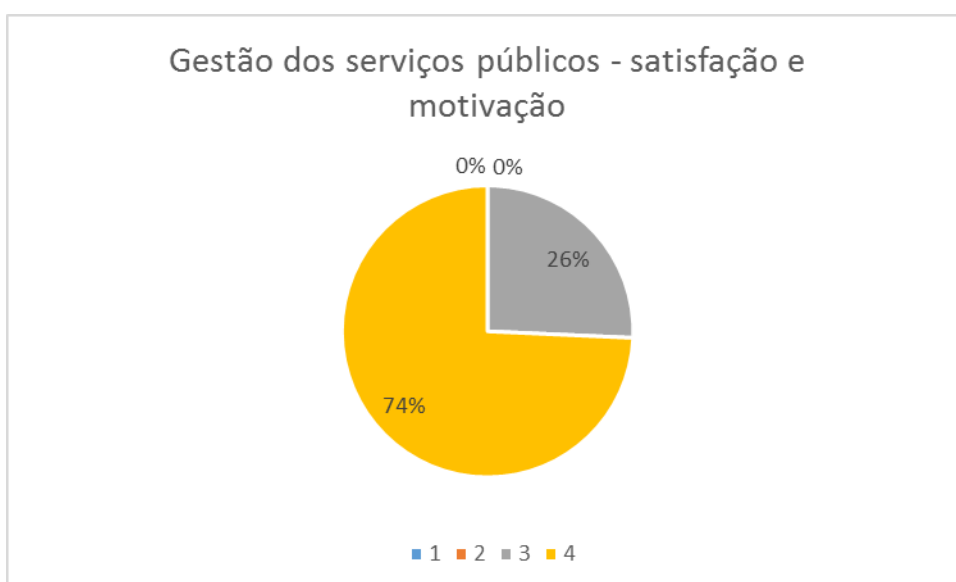


Figura 12 – Gestão dos serviços públicos – satisfação e motivação
Fonte: O Autor a partir da coleta de dados

Discutiu-se portanto, com a formação desses seis grupos de perguntas, questões envolvendo o plano de carreira adotado pelo Município, os critérios e progressões na carreira, satisfação, motivação, avaliação de desempenho, a transição referente ao período da vaga ocupada até outro vir a ocupá-la e as implicações supostamente causadas por esse ato para a gestão dos serviços públicos.

Em todas as figuras apresentadas percebeu-se percentuais expressos com valores altos ou até mesmo sendo a maior parte na junção de dois deles quanto as possibilidades de respostas discordo ou discordo plenamente conforme a pergunta realizada.

Esses dados vêm a indicar a importância de observar vários fatores que envolvem a entidade e todo o contexto administrativo organizacional a que se refere a gestão de recursos humanos para a prática satisfatória da oferta dos serviços públicos municipais.

Entre esses fatores cita-se a cultura e o clima da instituição, o recrutamento realizado no setor público para a admissão de pessoal, a remuneração e o benefícios que os profissionais possam vir a ter ingressando e permanecendo no emprego.

Talvez uma pesquisa ou entrevista detalhada com os profissionais que solicitam a saída do cargo possa auxiliar na identificação de outros motivos reais que se desconhece e, suavizar esse problema, de rotatividade de pessoal para o setor público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como causa motivadora identificar as causas de rotatividade de profissionais no serviço público do Município de Telêmaco Borba.

Há causas externas e internas que podem influenciar na saída de profissionais de uma empresa ou órgão público. Trataremos nesse estudo apenas dos fatores internos na esfera de governo pública municipal.

As dificuldades internas sejam pela falta de estruturação do sistema de recursos humanos, desmotivação no trabalho, plano de carreira inconsistente, poucas chances de ascensão na carreira, ambiente sobrecarregado de atividades são alguns de tantos motivos que podem ser citados e que contribuem para o abandono do serviço público municipal.

Sendo assim, pouco sobra para elaborar um plano de carreira, cargos e vencimentos sólido e que os servidores o percebam como positivo.

Ainda, outros concursos se tornam mais atrativos de ordem estadual ou federal, com melhores salários e possibilidades de crescimento na carreira ou então a mobilidade que este lhe confere ao poder mudar de um local para outro, conforme perguntado aos entrevistados em uma das questões sobre a saída do emprego atual para estabelecer um novo vínculo de trabalho sob regime estatutário.

Percebe-se nos últimos anos, grande procura rumo a conquista da estabilidade no emprego devido à crescente concorrência nos concursos federais.

Cabe, portanto, ao gestor público municipal, procurar acompanhar, com empenho, soluções que segurem os profissionais no município, para que este não venha a sofrer com a rotatividade de pessoal e os possíveis danos causados à população devido ao tempo em que a vaga permanece desocupada.

A gestão de recursos humanos tem a responsabilidade para propor inovações e assim atingir objetivos satisfatórios para evitar a saída de servidores do quadro e por consequência ofertar melhores serviços ao usuário.

Uma possibilidade seria de elaborar outras fases com provas específicas aos cargos e etapas de seleção mais criteriosa afim de identificar a procura pela vaga com o perfil do candidato. Esses cuidados podem diminuir a rotatividade de pessoal e podem evitar a insatisfação posterior com o funcionário no desempenho de sua atividade.

Outro fato importante a ser observado refere-se à política salarial, incluindo-se outros benefícios para seus servidores no âmbito público. Muitas vezes não é somente o salário o

motivo pelo qual o empregado permanece na instituição, mas outros benefícios sociais e oportunidades de ascensão podem ser grandes atrativos.

A avaliação de desempenho com observação criteriosa quanto as funções, tarefas e responsabilidades que o servidor tem no exercício do seu cargo, pode ser um bom indicador de que o gestor tem a preocupação com as atividades destes e que entende o trabalho desenvolvido pelo funcionário como parte de um processo integrado.

Desenvolvimento da mão-de-obra e do capital intelectual da força de trabalho com treinamentos contínuos para o aperfeiçoamento e qualificação profissional.

Por fim, que a gestão de recursos humanos indique funcionários com atribuições específicas para gerir as relações no trabalho e emprego com funções separadas visando atender para todos esses motivos, diferente das outras atividades rotineiras no setor comentado, como a folha de pagamento e outras tarefas, as quais consomem enorme tempo e deixam os servidores e suas necessidades para um segundo momento.

Espera-se com esse estudo a obtenção do entendimento dessas causas e/ou outras, as quais são responsáveis pelo desligamento dos servidores frente ao quadro de pessoal do Município pesquisado.

Sugere-se a continuidade de trabalhos posteriores envolvendo a gestão de pessoas do Município para minimizar os conflitos e possibilitar novas alternativas, consistentes e que venham ao encontro das necessidades desses servidores e da instituição para que todos estes envolvidos trabalhem em conjunto e possam oferecer um desempenho satisfatório aos usuários do serviço público municipal.

6. REFERENCIAIS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Cadernos ENAP; n. 10. Brasília, 1997.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas.** Revista Análise, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 265-284, agosto/dezembro 2005.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, 1995. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 28 julho 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=412710&search=parana|telemaco-borba|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 05 novembro 2015.

MARCONI, Nelson. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública, 2005. Disponível em: <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>. Acesso em: 02 setembro 2015.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima C. **O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública.** In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, 24, Florianópolis, 2000. Anais... Florianópolis: ENANPAD, 2000.

MUNICÍPIO DE TELÊMACO BORBA. **Poder Executivo Municipal.** Disponível em: <<http://www.telemacoborba.pr.gov.br/historia.php>>. Acesso em: 05 novembro 2015.

NOGUEIRA, R. P. e SANTANA, J. P. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público:** tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Organização Pan-americana de Saúde, 2001. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/areas_det.cfm?iddoc=110&id_area=1>. Acesso em: 01 setembro 2015.

OLIVEIRA, José de Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011.

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

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil:** uma nova abordagem. Brasília, DF: ENAP, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.