

Plano de carreira e avaliação de desempenho no setor público: um estudo sobre a percepção dos servidores em uma instituição pública estadual em Minas Gerais

Natan Ascalone Monteiro de Souza - Graduado
Graduação em Engenharia de Produção pela FUNCESI/MG

natanmonteiro@yahoo.com.br

Fabiana de Andrade Oliveira – Mestre
Prof^a Adjunta da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI/MG

fabiana@afperitos.com.br

Tancredo Augusto Vieira – Mestre
Prof. Adjunto da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI/MG

tancredo.vieira@funcesi.br

Luiz Antônio Rezende Epaminondas – Mestre
Prof. Adjunto da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira – FUNCESI/MG

coordengproducao@funcesi.br

Rupert Barros de Freitas – Doutor
Prof. Titular da Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira

coordengambiental@funcesi.br

RESUMO

O setor público corresponde atualmente a uma parcela considerável dos empregos no Brasil. Sua influência na prestação de serviços para a sociedade possui papel de destaque atuando em áreas como saúde e educação e com profissionais de diversas áreas de formação em seu quadro funcional. Características do plano de carreira e avaliação de desempenho de seus servidores podem influenciar os resultados da prestação de serviços à sociedade. Com o objetivo de estimular um maior resultado dos servidores, o Estado tem utilizado a implantação de sistemas de avaliação de desempenho e melhorias no plano de carreira. O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise da percepção dos servidores públicos estaduais sobre o plano de carreira e avaliação de desempenho. A estratégia de pesquisa utilizada foi a qualitativa, do tipo descritiva e o método pesquisa de campo. O universo da pesquisa foi uma instituição pública estadual. A amostra o Departamento administrativo-financeiro, escolhido pelo critério de amostragem não probabilístico por acessibilidade. A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada aos servidores públicos, com dados analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que o plano de carreira, tem desestimulado o servidor na execução de suas atividades. As propostas da avaliação de desempenho utilizadas pela instituição quanto à divulgação tem se mostrado ineficientes, e foi retratada apenas como uma formalidade.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Plano de carreira. Serviço Público.

1 Introdução

O setor público corresponde atualmente a uma parcela considerável dos empregos no Brasil. Sua influência na prestação de serviços para a sociedade possui papel de destaque atuando em áreas como saúde e educação e com profissionais de diversas áreas de formação.

Com o mercado mais competitivo e volátil, a queda no emprego industrial e a economia sofrendo crises financeiras, o setor público tem se mostrado uma alternativa de estabilização no mercado de trabalho (BALTAR, 1996).

Segundo o IBGE (2012) os funcionários públicos no Brasil somaram 3,12 milhões em 2012, representando 1,6% da população nacional daquele ano. Informação essa que comprova a representatividade do setor público no cenário profissional brasileiro.

A gestão eficiente do capital humano nas instituições públicas está relacionada ao plano de carreira e é considerado elemento da gestão nas organizações, tanto públicas como privadas onde o próprio indivíduo pode acompanhar seu desenvolvimento profissional, com métodos de mensuração como a avaliação de desempenho.

Em uma política integrada de recursos humanos, a remuneração está profundamente ligada à estrutura de evolução dos servidores em suas carreiras. Uma questão importante a ser observada quanto à remuneração é a consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. (MARCONI, 2005).

Estudos realizados por Gomes et al. (2003) abordam questões sobre as condições de trabalho no serviço público evidenciando que a legislação reguladora é “protecionista” e inibe o “espírito empreendedor”, ainda, defende a necessidade de premiar aqueles que alcançaram atuação diferenciada no trabalho.

Outros estudos, como o realizado por Marconi (2003) analisou a evolução da força de trabalho no setor público, constatando que esse setor é hábil em atrair novos funcionários, mas ineficiente em relação à motivação para desenvolvimento profissional e de novas competências. Isso proporciona em parte, devido à estabilidade concedida pela Constituição Federal de 1988 aos servidores públicos, um ambiente propício para um processo de acomodação de interesses e desestímulo (SARAIVA, 2002).

Além disso, o crescimento profissional no serviço público acontece em função do plano de carreira que considera tempo de serviço e escolaridade. Mas a mudança de cargo, mesmo que houver relação entre eles, ocorre apenas com aprovação prévia em novo concurso público, mostrando-se inflexível para o crescimento profissional do servidor (MARCONI, 2003).

Com o objetivo de estimular um maior resultado dos servidores, o Estado tem utilizado a implantação de sistemas de avaliação de desempenho (AZEVEDO; LOUREIRO, 2003). A avaliação busca criar controle como forma de monitorar o desempenho dos gestores e servidores em busca de melhorar os resultados gerais da instituição pública.

A investigação sobre melhoria dos resultados no serviço público por meio dos seus servidores pode trazer benefícios para a sociedade, haja vista que funcionários estimulados tendem a gerar resultados mais positivos (DUTRA, 2006).

O estado de Minas Gerais tem implementado mudanças no que compete a avaliação de desempenho servidor público. A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais compreende implementação de ações de capacitação, de formação profissional, de elevação de escolaridade, que visam o desenvolvimento dos servidores e desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes para melhoria do desempenho do servidor (MINAS GERAIS, 2006).

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa: **Quais as características do plano de carreira e da avaliação de desempenho dos servidores públicos em uma instituição pública estadual em Minas Gerais na percepção dos servidores?**

O objetivo dessa pesquisa é analisar as características do plano de carreira e avaliação de desempenho em uma instituição pública estadual, cuja prestação de serviços contempla quinze municípios das microrregiões de Itabira e de Conceição do Mato Dentro em Minas Gerais.

2. Referencial Teórico

2.1 Serviço público

Segundo Di Pietro (2012) serviço público é “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.” (DI PIETRO, 2012, p. 106).

O serviço público possui relevância diferenciada devido a sua característica de buscar satisfazer os anseios da coletividade seus anseios. O artigo 175 da Constituição Federal expressa que serviço público é incumbência do Estado e sempre depende do Poder Público. Ainda sobre serviço público, sua criação é realizada mediante lei e o Estado assume a execução de uma atividade por ser relevante para a coletividade e para não depender da iniciativa privada; a gestão é também missão do Estado, que pode agir diretamente - órgãos da Administração Pública, ou indiretamente - concessões ou permissões, ou pessoas jurídicas criadas pelo Estado (DI PIETRO, 2012).

Segundo Gasparini (2012), a Administração Pública detém o poder de instituir, regulamentar, executar e controlar qualquer espécie ou modalidade de oferta de serviços públicos aos usuários.

2.2 Regime jurídico do servidor público e estabilidade na carreira

Para Gasparini (2012), servidores públicos são as pessoas físicas que estão relacionadas à Administração Pública direta, indireta, autárquica e fundacional pública, através da relação de trabalho de caráter profissional e duradouro para prestar serviços. Ainda segundo o autor, os servidores são divididos em duas espécies: 1) Estatutários – vinculados direta, autárquica e fundacional pública por natureza institucional; 2) Celetistas – se ligam direta, autárquica e fundacional pública por natureza contratual.

Di Pietro (2012) define os servidores públicos como as pessoas físicas com vínculo empregatício e remuneradas pela União, que prestam serviço ao Estado e às entidades de Administração Indireta. De acordo com o autor, os servidores podem ser: 1) Estatutários – regime estatutário com cargo público; 2) empregados públicos – contratados sob regime da legislação trabalhista; 3) temporários – contratados com tempo determinado.

A Emenda Constitucional nº 19 explicita que:

A investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas de títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. (BRASIL, 1998).

De acordo com Gasparini (2012), os cargos, empregos e funções públicas são abertos aos brasileiros que possuem os requisitos estabelecidos em lei e aos estrangeiros na forma da lei.

O serviço público é aberto para o preenchimento das vagas disponíveis ao indivíduo que preenche as características necessárias segundo a lei, porém existem exigências fundamentais para ingresso estabelecidas de acordo com a Constituição Federal.

Gasparini (2012), diz que a Constituição Federal de 1988, com a Emenda Constitucional nº 19, estabelece que o servidor estatutário após três anos de efetivo exercício, possui a garantia de permanecer no serviço público de forma estável. Essa estabilidade é processada de forma automática, não sendo necessário ao servidor qualquer solicitação para ser por ela beneficiado.

Ainda segundo o autor, mesmo após cumprido o estágio probatório – que analisa a conveniência de manter o servidor no serviço público - até tornar-se estável, pode haver desligamento do servidor da Administração Pública, e que apenas cargos de provimento efetivo e com nomeação de concurso podem alcançar estabilidade.

2.3 Plano de carreira e remuneração dos servidores públicos

A remuneração dos servidores públicos é regulada pelo art. 37 da Constituição Federal. Todos os servidores da Administração Pública direta (União, Estado-membro, Distrito Federal e Município) e indireta (autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações privadas e públicas) possuem direito à retribuição a título de pagamento pelos serviços prestados às entidades a que são vinculadas (GASPARINI, 2012).

Os pagamentos aos servidores feitos pela Administração Pública possuem limitações quanto aos recursos orçamentários existentes e que a despesa de pessoal ativo e inativo da União não pode exceder os limites estabelecidos em lei complementar. A Lei Complementar nº 101 diz que esse limite é sobre a receita corrente líquida, que para a União é de 50%, e para Estados e Municípios, 60% (DI PIETRO, 2012).

Sobre a alteração e à fixação da remuneração dos servidores públicos, apenas pode ser feita por lei específica, conforme redação da Emenda Constitucional nº 19/98. A iniciativa das leis é dividida entre o Chefe do Executivo, Tribunais, Ministério Público e Tribunal de Contas (DI PIETRO, 2012).

A composição, via de regra, é a de que os estipêndios dos servidores públicos são compostos por uma parte fixa definida por lei e uma que oscila de um servidor para outro devido a condições especiais do serviço prestado – vantagens pecuniárias (DI PIETRO, 2012).

De acordo com Di Pietro (2012), com a Constituição de 1988 passaram a coexistir dois sistemas de remuneração dos servidores públicos: 1) remuneração ou vencimento, que é o tradicional, composto por parte fixa e variável; 2) subsídio, que é composto por parcela única, excluindo a possibilidade de receber vantagens pecuniárias variáveis.

A Lei Federal nº 8.112/90, dispõe que a remuneração ou vencimento dos servidores públicos são insuscetíveis de arresto, sequestro e penhora - retido por medida judicial para pagamento de dívidas, devido a sua natureza alimentar. A remuneração deve ser paga em data previamente estabelecida, e caso ocorra atraso, deve ser monetariamente corrigida (GASPARINI, 2012).

De acordo com Gasparini (2012), o subsídio pago aos servidores está estabelecido de acordo com a Emenda Constitucional de nº 19/98, que remunera os titulares de certos cargos, que é fixado livre de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória.

A parcela única do subsídio tem a intenção de proibir a fixação em duas partes – fixa e variável – como ocorria na Constituição de 1967. Ao proibir expressamente o acréscimo de qualquer gratificação, abono, prêmio, adicional, verba de representação ou outra espécie remuneratória, fica evidente a intenção de extinguir, para as mesmas categorias de agentes

públicos, o sistema de remuneração tradicional na Administração Pública (DI PIETRO, 2012).

Em uma política integrada de recursos humanos, a remuneração está profundamente ligada à estrutura de evolução dos servidores em suas carreiras. Uma questão importante a ser observada quanto à remuneração é a consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. A política salarial é importante para evitar desestímulos por parte dos servidores, e o pagamento de remunerações compatíveis com o setor privado é fundamental para recrutar servidores qualificados, bem como implica um maior ajustamento tanto para os funcionários quanto para a sociedade que financia os salários pagos no setor público (MARCONI, 2005).

Os agentes públicos obrigatoriamente remunerados por subsídios são: 1) membro do poder - membros do Legislativo, Executivo e Judiciário da União, Estados e Municípios; detentor de mandato eletivo; Ministros de Estado e Secretários Estaduais e Municipais; 2) membros do Ministério Público; 3) integrantes da Advocacia Geral da União; Procuradores dos Estados e do Distrito Federal; Defensores Públicos; 4) Ministros do Tribunal de Contas da União; 5) servidores públicos policiais. Além dos citados, facultativamente, pode-se remunerar com subsídios os servidores públicos organizados em carreira (DI PIETRO, 2012).

O subsídio é um tipo de remuneração dos servidores públicos adotada pela Administração Pública, e possui características diferenciadas para cargos diferenciados, com objetivo de alterar a forma tradicional de remuneração adota pela União.

O artigo 37 da Emenda Constitucional nº 19/98 veda qualquer equiparação ou vinculação de quaisquer naturezas remuneratórias de pessoal do serviço público, o que tem por objetivo impedir reajustes automáticos de vencimentos caso um cargo, para fins de remuneração, estivesse vinculado ao outro ou se os salários estivessem vinculados a determinados índices, como o de aumento do salário-mínimo. O Supremo Tribunal Federal, através da Súmula nº 681, define como inconstitucional a vinculação entre reajuste de vencimentos dos servidores estaduais ou municipais a índices federais de correção monetária (DI PIETRO, 2012).

Segundo Robbins (2009), o papel das organizações mudou muito nos últimos 20 anos, indo do extremo paternalismo até o ponto de apoiar funcionários que tomam responsabilidade sobre sua própria carreira. Ainda segundo o autor, as carreiras mudaram de um modelo de crescimento vertical, com aumento de salário, estabilidade e autoridade, para um modelo em que o funcionário deve ter flexibilidade, aprendendo continuamente e sendo capaz de alterar sua identidade funcional no decorrer do tempo.

Para Corrêa (1999), o plano de carreira é uma forma das organizações aperfeiçoarem as habilidades profissionais dos funcionários, que, em casos de baixos níveis de desempenho, podem ressurgir profissionalmente com o desenvolvimento de suas potencialidades.

Pontes (2007), aborda as etapas de implementação e administração de cargos e salários, afirmando ser necessário adotar as etapas de divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, estrutura salarial, pesquisa salarial e definição da política salarial, finalizados esses passos deve-se definir políticas de remuneração, meios de crescimento através das carreiras profissionais e a política de participação nos lucros e resultados.

Os servidores públicos possuem uma legislação diferenciada no que compete às suas carreiras, com a Administração pública definindo leis para proteção desses profissionais na execução de suas atividades. Foi exposto pelos autores que o plano de carreira é um meio de aperfeiçoar o desenvolvimento profissional e que uma política de gestão de carreiras contempla etapas de implementação e administração. Resultados na carreira estão conectados à avaliação de desempenho que é assunto do próximo tópico.

2.4 Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é uma análise do funcionário no desempenho do cargo e o potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um método para estimular ou julgar o valor e as qualidades de um indivíduo. A avaliação de desempenho possibilita que sejam encontrados problemas de supervisão, de integração à organização, de desaproveitamento de potencial, desmotivação, dentre outros. As situações identificadas pela avaliação podem auxiliar no desenvolvimento e determinação de uma política de RH adequada às necessidades da organização (CHIAVENATO, 2002).

Para Corrêa (1999), o método tradicional utilizado nas organizações para avaliar o desempenho, de cima para baixo, comumente envolvendo aspectos comportamentais, possui grande subjetividade, o que atualmente acarretam duras críticas a esse sistema isolado de decisão. Ainda segundo o autor, métodos para reduzir a subjetividade de forma significativa tem sido utilizados; uma avaliação de baixo para cima, em que o indivíduo compara seu desempenho com suas metas, e em seguida submete ao seu superior para apreciação, pode representar uma prática mais eficaz e realista.

As avaliações de desempenho no passado eram implementadas para definições de remuneração, promoções e demissões, cujo público-alvo era somente os funcionários com menor escala hierárquica, refletindo um perfil unidirecional – de cima para baixo – sujeito a preconceitos, injustiças e vícios (BOOG; BOOG; 2002).

O potencial de crescimento profissional de um indivíduo pode ser avaliado e utilizado para estimular o desempenho nas atividades exercidas. A forma de avaliação tradicional possui características negativas para a pessoa avaliada por basear-se, como ponto de partida, na concepção pessoal do avaliador, em que são deduzidas as conclusões.

A FIGURA 2 a seguir ilustra fatores que afetam o desempenho dos funcionários em uma organização.

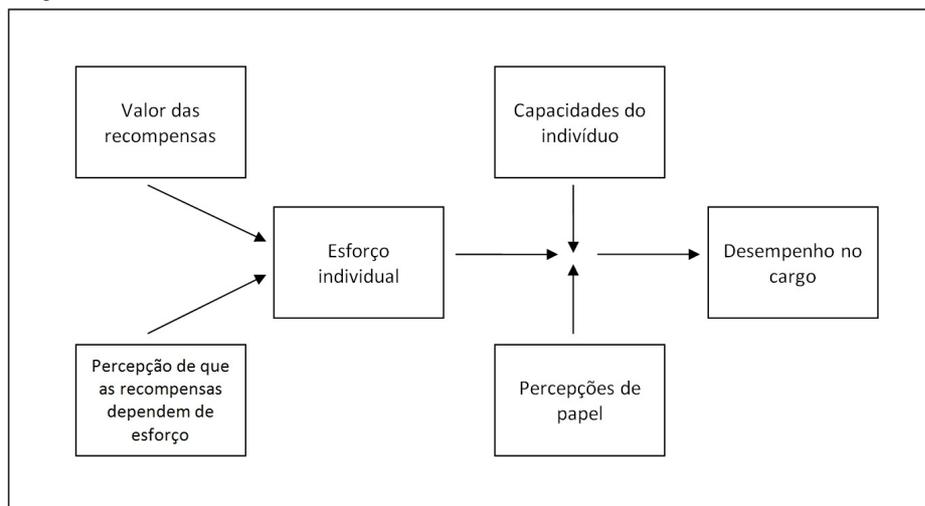


FIGURA 2 – Fatores que afetam o desempenho dos funcionários

Fonte: adaptado de CHIAVENATO, 2002, p. 325.

A Figura 2 apresenta os fatores relevantes na construção do desempenho no cargo. Esse fluxo de influências é baseada em fatores externos, como valor das recompensas e fatores internos, como esforço individual, que combinados conduzem ao desempenho que o funcionário terá no cargo ocupado.

Segundo Corrêa (1999), é recomendável que a alta direção da organização promova

ampla divulgação dos resultados alcançados, principalmente informações de interesse geral, com o objetivo de estimular uma saudável competição interna e, direcionar e estimular empenho em novos ciclos. Alguns exemplos dados pelo autor que podem ser relevantes quando divulgados: comparativos entre meta e resultados reais alcançados pela organização; montante a ser rateado por atender os indicadores, o que dá credibilidade e motiva os participantes; divulgação de pessoas destacadas com conceitos elevados de desempenho.

Existem seis alternativas na responsabilidade pela avaliação de desempenho, que variam conforme a política de recursos humanos da organização: o gerente – gerente ou supervisor avalia o pessoal; o próprio indivíduo – autoavaliação é adotado nas organizações mais democráticas; o indivíduo e o gerente – sistema moderno, baseado em uma nova e democrática Administração Por Objetivos (APO) com objetivos estabelecidos de forma consensual; a equipe de trabalho – a própria equipe avalia o desempenho de cada membro; o órgão de gestão de pessoal – comum em organizações conservadoras, é centralizador e burocrático; comissão de avaliação – aspecto centralizador, a comissão é multidepartamental para avaliação coletiva de cada indivíduo; avaliação 360° - ampla, feita de modo circular (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002) a avaliação de desempenho é uma ferramenta para obter melhores resultados com os recursos humanos da organização; tem três objetivos fundamentais: 1) criar condições de mensurar o potencial humano para sua plena utilização; 2) permitir tratar os recursos humanos como vantagem competitiva e possibilitar o desenvolvimento da produtividade; 3) conciliar objetivos organizacionais e individuais ao fornecer oportunidades de participação e crescimento na organização.

A avaliação de desempenho deve ser encarada como uma forma de estimular o desempenho do funcionário, de forma a obter os melhores resultados nesse processo.

Um programa de avaliação de desempenho bem planejado traz benefícios de curto, médio e longo prazo para: 1) o gerente – sistema capaz de neutralizar a subjetividade e propor providencias para melhorar o desempenho dos subordinados; 2) o subordinado – conhece as expectativas do chefe e os aspectos valorizados pela organização; proporciona oportunidade para autocrítica; conhece as providencias há ser tomadas na melhoria do seu desempenho; 3) a organização – avalia o capital humano disponível; identifica as necessidades de aperfeiçoamento; dinamiza a política de recursos humanos (CHIAVENATO, 2002).

Para Corrêa (1999), na avaliação de desempenho tem sido utilizados métodos para reduzir a subjetividade de forma significativa; uma avaliação de baixo para cima, em que o indivíduo compara seu desempenho com suas metas, e em seguida submete ao seu superior para apreciação, pode representar uma prática mais eficaz e realista.

Um instrumento de avaliação preciso possibilita conhecer melhor os indivíduos da organização, evidenciando os profissionais de alta performance que merecem reconhecimento e identificando os com necessidade de desenvolvimento. Atualmente as empresas tem encarado a avaliação de desempenho como uma etapa que integra um todo, a gestão estratégica de pessoas; o foco não é a avaliação em si, mas todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da organização. A única vantagem competitiva sustentável de uma organização vem do seu know-how e da utilização eficiente de seu capital humano, portanto, possuir um instrumento de avaliação que identifique, desenvolva e mantenha talentos é uma característica de empresas de sucesso (BOOG; BOOG, 2002).

A “massificação” da avaliação de desempenho torna fácil perder de vista a qualidade e o propósito da avaliação. Monitoramento descontínuo e precário, superficialidade nas avaliações são possíveis efeitos caso a avaliação de desempenho tenha se tornado apenas um procedimento formal, sem objetivo de provocar mudanças culturais e sem contribuir para a melhoria da gestão pública (SUZUKI; GABBI; 2009).

Segundo Boog e Boog (2002), a frustração entre a expectativa em relação ao

funcionário e os resultados da avaliação pode significar falta de clareza e informações dos processos. As pessoas geralmente não fazem o esperado por: desconhecimento das expectativas; inacessibilidade às fontes de informação; falta de feedback; falta de motivação; receber recompensas ao fazer o errado; serem ignoradas ao fazer o correto; obstáculos criados pelo ambiente de trabalho.

Para Montini (2008), no que se refere à administração pública, a acomodação dos servidores seria consequência da falta de motivação, sendo necessário compreender os estímulos intrínsecos e extrínsecos geradores de um processo de resignação e desestímulo à criatividade. As principais justificativas para esse fato seriam a ausência de um sistema eficiente de mérito, que estimule e valorize o bom desempenho, além da estabilidade concedida de forma ampla e quase incondicional, criando uma situação que iguala de forma injusta profissionais competentes e incompetentes (SOUZA, 2002).

3. Metodologia

A metodologia é um somatório de técnicas e procedimentos com objetivo de viabilizar a pesquisa (JUNG, 2004). A abordagem de pesquisa utilizada foi a qualitativa. Segundo Oliveira (2007), a abordagem qualitativa é um processo que, através de técnicas para compreensão detalhada, busca a reflexão e análise do objeto de estudo em sua realidade. Optou-se pela abordagem qualitativa, pois o estudo visou estudar fatores que influenciam as atividades dos servidores públicos, como avaliação de desempenho, plano de carreira, sem a finalidade de mesurar estatisticamente os dados obtidos.

O tipo de pesquisa caracterizou-se como descritiva. Conforme Vergara (2011), a pesquisa descritiva visa apresentar as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer a correlação entre variáveis. Quanto ao método, foi adotada a pesquisa de campo. Segundo Vergara (2003), a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no ponto onde aconteceu o fenômeno ou no local que apresenta elementos para explicá-lo.

O universo de pesquisa foi uma instituição pública estadual, que possui atualmente mais de 120 servidores públicos. A atuação desse estabelecimento contempla 15 municípios, das microrregiões de Itabira e de Conceição do Mato Dentro, e tem por objetivo exercer, em nível regional, diretrizes e políticas educacionais atribuídas pelo órgão central da administração estadual. A amostra desta pesquisa foi o Departamento administrativo-financeiro da instituição pública estadual em análise. Sobre o critério de amostragem, adotou-se a amostra não probabilística por acessibilidade. Os sujeitos de pesquisa desse trabalho foram 06 servidores do departamento Administrativo-financeiro da instituição pública estadual.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada. O método de análise de dados utilizado foi a análise de conteúdo. O propósito da análise de conteúdo é captar o significado presente nos recursos textuais (artigos, entrevistas e revistas) que possibilitem o enriquecimento das características da pesquisa (APPOLINÁRIO, 2006).

A unidade de análise pesquisada foi o Departamento Administrativo-financeiro de uma instituição pública estadual que atua em 15 municípios mineiros. Esse departamento possui 30 servidores públicos que lidam com as áreas de finanças, compras, assessoria de imprensa, transporte, licitações, infraestrutura e patrimônio.

Foram encontradas as seguintes limitações da pesquisa: entrevistados recusaram-se a aprofundar as respostas sobre determinados assuntos, e em alguns casos preferiram omitir suas respostas sobre determinados questionamentos.

4. Análise dos dados

Todos os entrevistados são do sexo feminino, com idade média de 40 anos. Cinco dos seis entrevistados possuem curso superior concluído e apresentam tempo de trabalho e funções diferenciadas.

QUADRO 1
Características dos entrevistados

	Entrevistado F1	Entrevistado F2	Entrevistado F3	Entrevistado F4	Entrevistado F5	Entrevistado F6
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Idade	33 anos	45 anos	28 anos	40 anos	47 anos	49 anos
Tempo na instituição	7 anos	8 anos	8 meses	17 anos	8 anos	11 anos
Formação	Pós-graduação concluída	Pós-graduação concluída; mestrado em andamento	Graduação concluída	Pós-graduação concluída	Pós-graduação concluída	Graduação não concluída

Fonte: dados da pesquisa

4.1 Análise da percepção do plano de carreira

No que diz respeito à divulgação do plano de carreira na instituição, os entrevistados relatam suas opiniões sobre o assunto.

É divulgado, mas não é tão explicado. [...]. Então, eu acho que uma deficiência que acontece aqui é isso [...] É passada sim [a informação], mas às vezes não com tanta clareza do que deveria ser. (ENTREVISTADO F1).

Eu fico sabendo quando divulgam alguma coisa geral. [...] Fica muito no ar, fica naquela questão da rádio-peão. [...]. Muita coisa a gente aprende porque você mesmo busca alternativa. (ENTREVISTADO F2).

Não é passado para a gente como é feito o plano de carreira, se você tem que estudar mais, se você tem que correr atrás de uma pós, se você tem que se capacitar mais, quais são os critérios para você poder estar subindo na carreira. Isso aí não é repassado. [...]. Ou você fica sabendo de boca-a-boca, ou você pesquisa na *Internet*. (ENTREVISTADO F3).

Os relatos dos entrevistados evidenciam que existem deficiências quanto à divulgação do plano de carreira na instituição, tratada entre os próprios funcionários com a obtenção de informações por meio de fontes informais ou mesmo fora dos canais oficiais da instituição.

Segundo Corrêa (1999), o plano de carreira é um meio das organizações aperfeiçoarem as habilidades profissionais dos funcionários, com o desenvolvimento de suas potencialidades. O sucesso do plano de carreira requer cuidadosa administração e divulgação desse plano (OLIVEIRA, J. R. (2001).

Constata-se pelo depoimento dos entrevistados que as informações quanto ao plano de carreira tem sido negligenciadas, gerando uma situação de desconhecimento do indivíduo de seu próprio trajeto profissional, o que demonstra uma situação contrária do que se espera, visto que o plano de carreira compreende a busca por aprimorar as capacidades de seus profissionais, pautado na divulgação das informações que compõem esse plano.

Avaliando as respostas quanto à divulgação, foi solicitado aos entrevistados que expressassem suas opiniões sobre o plano de carreira utilizado pela instituição.

O meu cargo aqui ele é técnico e hoje eu já tenho pós-graduação. Então, no estado acontece essa dificuldade em ter essa mudança na carreira. (ENTREVISTADO F1).

O retorno é a muito longo prazo, isso desestimula as pessoas a correr atrás. A partir do momento que você vai se especializando, mesmo que for só para a questão de graduação, você tem um conhecimento que pode ser aplicado ao serviço. Eu acho que isso deixa muito a desejar aqui. (ENTREVISTADO F2).

[...] a minha satisfação não é muito das melhores. Eu esperava que fosse mais, principalmente no quesito de estudo, porque você entra para uma determinada área, mas o seu crescimento é limitado em relação a salário. (ENTREVISTADO F3).

Os entrevistados ressaltaram que existem dificuldades na progressão da carreira, gerando uma situação de desestímulo, visto que o retorno acontece lentamente e o crescimento é limitado com relação à salário.

A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais compreende implementação de ações de capacitação, de formação profissional, de elevação de escolaridade, que visam o desenvolvimento dos servidores e desenvolvimento das habilidades, conhecimentos e atitudes para melhoria do desempenho do servidor (MINAS GERAIS, 2006).

Com base nos depoimentos dos entrevistados pode-se analisar que, apesar das metas da política de carreira para os servidores de Minas Gerais ser o desenvolvimento dos profissionais, notam-se entraves na progressão e desestímulo devido ao longo prazo para mudanças na carreira, situação criada pelo próprio sistema que deveria impulsionar o resultado dos funcionários.

Quando questionados sobre pontos positivos e negativos quanto ao plano de carreira, os entrevistados puderam relatar opiniões semelhantes.

Positivo é devido a essa ascensão, o estímulo da pessoa querer buscar mais. O negativo, em contrapartida, você não tem esse retorno, esse feedback, de imediato, demora muito. Isso desestimula as pessoas. Muita gente aqui fez faculdade, [eles disseram] “fazer pós? Eu não, ou eu vou fazer mestrado para quê? Eu fiz pós e até hoje eu não saí dessa”. (ENTREVISTADO F2).

Eu não vi nenhum ponto positivo. Tem 17 anos que eu trabalho no estado, aqui na instituição tem 11 anos que eu trabalho. Então, quem foi concursado hoje, e entrou hoje, está recebendo o mesmo que eu recebo que tem 11 anos aqui. Então, aqui, para mim não existe plano de carreira. Para mim isso é só uma fachada. (ENTREVISTADO F6).

Eu não vejo muito ponto positivo, não. Negativo são esses que eu aponte, a questão do estudo não ter muita influencia por a gente trabalhar em uma instituição pública de ensino, onde gerencia todo o ensino na nossa região, no entanto o estudo não é tão importante. [...]. É complicado você estar numa instituição de ensino em que seu estudo não é tão reconhecido. (ENTREVISTADO F3).

Os trechos apontam a ascensão profissional como um fator de estímulo do plano de carreira, em contrapartida é relatado uma demora no retorno por obtenção de títulos de escolaridade, o que implica em desestímulo para novas capacitações, além do plano ser taxado de fachada por apresentar falhas na remuneração quando observado o tempo de serviço do servidor. É apresentada ainda a situação de que o estudo adquirido não gerar muita influência na carreira, visto que a instituição gerencia a questão da educação e falha no reconhecimento do ensino de seus servidores.

Segundo Guimarães e Laudares (2012), a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos de Minas Gerais, instituída em 2006, constitui diretrizes que estabelecem estratégias para o crescimento profissional do servidor por meio de planos de desenvolvimento na instituição que contribuem para o desenvolvimento do servidor na carreira.

Nota-se uma contradição entre a proposta do plano de carreira e a realidade relatada pelos entrevistados, o instrumento do estado que deveria contribuir acaba desestimulando os funcionários por sua lentidão no processo de progressão da carreira e na pouca influência da formação escolar no desenvolvimento da carreira.

Percebe-se uma incompatibilidade entre a valorização da capacitação dos servidores públicos com o objetivo da instituição que é de gerenciar as atividades relativas à educação na região.

Sobre as propostas de alteração do plano de carreira atual, identificou-se nos relatos dos entrevistados.

Que seja um prazo menor, que não seja um prazo tão extenso. Que a gente consiga evoluir na carreira mais rápido. (ENTREVISTADO F4).

Valorizar mais o estudo da pessoa, não demorar tanto para reconhecer se essa pessoa graduou, se pós-graduou. Reconhecer esse ensino que ela tem [...]. (ENTREVISTADO F3).

Tinha que estreitar este tempo [para progressão na carreira] para que as pessoas ficassem estimuladas. Não vamos dizer após a formatura, mas formou, [espera] pelo menos um ano, porque cinco anos é muita coisa. (ENTREVISTADO F2).

O fator tempo na progressão da carreira é evidenciado pelos relatos como sendo extenso, acontecendo uma demora no reconhecimento por elevação de escolaridade. Aponta-se que o período deveria ser estreitado na busca de estimular as pessoas.

De acordo com Cunha (2006), a qualificação reconhecida resulta de compromissos sociais assumidos pelos agentes de produção. As dimensões complementares da qualificação seriam aquelas requeridas na classificação dos organogramas empresariais tendo em vista a ocupação de postos de trabalho e o reconhecimento salarial devido.

O reconhecimento da qualificação do funcionário busca uma valorização do profissional, no entanto as informações prestadas pelos entrevistados indicam uma situação oposta, onde os relatos apontam um lento reconhecimento pelas suas qualificações. O foco apresentado pelos servidores para alteração do plano de carreira foi a redução de tempo para que capacitações realizadas sejam incorporadas em um menor prazo na progressão da carreira. Os entrevistados abordaram os pontos de vista quanto à remuneração recebida em seu cargo atual.

A remuneração hoje não está compatível, a inflação está alta, tudo subiu e a remuneração da gente não está condizente com a atividade que a gente exerce, com a responsabilidade da atividade que a gente exerce aqui dentro. (ENTREVISTADO F3).

A remuneração que eu tenho aqui, no meu caso é um cargo de Administradora, é totalmente fora da faixa, do piso salarial. [...] e não é condizente com a quantidade de serviço e responsabilidade que a gente tem. (ENTREVISTADO F2).

Eu nunca pensei receber o que eu recebo, mas também quando a gente entra no estado, a idéia que a gente tem de trabalhar no estado é que a gente trabalha pouco. Mas quando a gente entra no estado a gente vê que é ao contrário, pelo o que a gente faz [o salário] poderia ser melhor. (ENTREVISTADO F1).

Os depoimentos dos entrevistados demonstram que a remuneração atual não é compatível e está fora da faixa salarial quando se observa o nível de responsabilidade e quantidade de serviço a ser executado, e que o salário poderia ser melhor com base nas atividades exercidas pelos profissionais.

Em uma política integrada de recursos humanos, a remuneração está profundamente ligada à estrutura de evolução dos servidores em suas carreiras. Uma questão importante a ser

observada quanto à remuneração é a consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. A política salarial é importante para evitar desestímulos por parte dos servidores, e o pagamento de remunerações compatíveis com o setor privado é fundamental para recrutar servidores qualificados, bem como implica um maior ajustamento tanto para os funcionários quanto para a sociedade que financia os salários pagos no setor público (MARCONI, 2005).

Percebe-se uma inconsistência na política salarial adotada quando se observam as atribuições e atividades dos servidores, visto que os relatos indicam uma carga de trabalho incompatível com a remuneração recebida, o que em última instância aponta para o desestímulo dos funcionários. É assinalado também a idéia de que o servidor público possui pouca demanda de trabalho, o fato é contestado baseado nos relatos que corroboram se tratar de uma ideia errônea.

As metas propostas pelo governo estadual quanto à política de carreira para os servidores públicos tem se mostrado ineficiente devido ao modelo atual ser entendido, na visão dos funcionários, como contrário ao conceito de plano de carreira, visto que foram relatadas dificuldades na progressão, política salarial inconsistente e desestímulo quanto à capacitações para elevação de escolaridade.

4.2 Análise da percepção sobre a avaliação de desempenho

Solicitou-se que os entrevistados descrevessem a forma como é feita a avaliação de desempenho na instituição.

Em um primeiro momento é a autoavaliação do servidor, depois, em um segundo momento com a chefia imediata, e depois da chefia, [a nota] feita com o servidor, é que vai para a Comissão formada para que seja discutido: É assíduo? É pontual? E a relação interpessoal? Vão analisar todos os pontos. (ENTREVISTADO F4).

Hoje a avaliação é 100%. 70% é do nosso serviço aqui, dentro da casa, e 30 % é em relação ao que a escola faz em relação ao nosso trabalho. [...] ela [escola] não atingiu a meta? Então, esses 30% que a escola não atingiu vai abaixar naqueles 30% que são nossos. (ENTREVISTADO F1).

É uma entrevista, básica, onde o seu chefe imediato, que uma das pessoas da comissão de avaliação, ele verifica o que você preencheu e vai te avaliando na hora, vai te falando qual a nota que você recebeu da chefia imediata, agora, as outras comissões também votam em você. (ENTREVISTADO F5).

A avaliação de desempenho dos servidores apresenta parte da nota condicionada ao cumprimento de metas de outras instituições, à autoavaliação, avaliação da chefia imediata e parecer da Comissão de Avaliação de Desempenho. São avaliados pontos como assiduidade, pontualidade e relacionamento interpessoal.

Para Corrêa (1999), na avaliação de desempenho tem sido utilizados métodos para reduzir a subjetividade de forma significativa; uma avaliação de baixo para cima, em que o indivíduo compara seu desempenho com suas metas, e em seguida submete ao seu superior para apreciação, pode representar uma prática mais eficaz e realista.

Pode-se observar que a instituição utiliza um método de avaliação de desempenho pautado na redução de subjetividade, e tem se valido das opiniões do próprio avaliado bem como de seus superiores, além da utilização de uma comissão, para avaliar os funcionários, no intuito de tornar a nota o mais próximo possível da realidade encontrada no ambiente de trabalho.

Os efeitos da avaliação de desempenho nos resultados e atitudes dos servidores públicos foi o foco desse questionamento.

Às vezes o reflexo disso é de insatisfação, porque a gente, como eu falei, nós somos avaliados naquilo que nós colocamos no nosso PGDI [instrumento de avaliação], então, o que a gente coloca ali, nós vamos ser cobrados, e às vezes, como cada um é cada um, eu vejo uma coisa de um jeito, você vê a coisa de outro jeito. [...]. Toda avaliação eu acho que a intenção maior é essa, melhorar. Às vezes dá aquela insatisfação porque não é o que você quer, se você levar em consideração o número de serviços que nós temos aqui. (ENTREVISTADO F1).

É o que eu te falei, eles [servidores] vinculam mais ao prêmio de produtividade, muita gente fica com medo. É uma coisa muito pessoal, financeira, que as pessoas deveriam usar isso aí: poxa vida, eu errei nisso aqui. [...] mas eu não vejo que as pessoas fazem isso, usando os itens [apontados na avaliação]. Eu acho que deveria ser um instrumento para utilizar na melhoria das pessoas, e eu acho que não tem isso aqui, não. É mais aquela coisa mecânica, para cumprir calendário, para manter uma meta. (ENTREVISTADO F2).

Quando você analisa de uma maneira profissional, muito bom, porque mostra para você o que você está acertando e mostra para você o que você está errando. Cabe ao servidor saber lidar com isso. (ENTREVISTADO F4).

Essa avaliação, na verdade, nada mais é que o governo quer resultado, o governo estadual quer resultado. Então como ele conseguiu pressionar para ter resultado? Através da avaliação de desempenho. Porque ele [governo estadual] quer tudo para ontem, para ele falar assim: o estado de Minas está em dia com tudo. É para isso que serve a avaliação de desempenho. (ENTREVISTADO F6).

A avaliação de desempenho é assinalada como um instrumento que deveria ser utilizado na melhoria das pessoas ao apontar erros e acertos, mas vai de encontro com a questão financeira já que está vinculada ao prêmio de produtividade, o que no fim torna a avaliação mecânica para cumprir metas. A avaliação foi apontada como uma causa de insatisfação por parte dos servidores, já que é baseada na visão de outra pessoa.

De acordo com Chiavenato (2002), a avaliação de desempenho é uma análise da pessoa no desempenho do cargo e o potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um método para estimular ou julgar o valor e as qualidades de um indivíduo. A avaliação de desempenho possibilita que sejam encontrados problemas de supervisão, de integração à organização, de desaproveitamento de potencial, desmotivação, dentre outros. As situações identificadas pela avaliação podem auxiliar no desenvolvimento e determinação de uma política de RH adequada às necessidades da organização.

Um instrumento como a avaliação de desempenho, que deveria ser utilizado para estimular o desenvolvimento profissional, é relatado como mecânico apenas para cumprir metas. Apesar de trabalhar questões como encontrar falhas e acertos dos profissionais, a abordagem apresentada pelos entrevistados, em especial o entrevistado F2, vão contra o que se espera de uma avaliação.

Foi questionado aos entrevistados sobre os pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho na instituição.

Positivo é porque avalia a gente, só que ao mesmo tempo ela é negativa pois não ocorre uma avaliação mesmo, tem essas questões pessoais, tem essas questões de não usar a avaliação. [...]. As pessoas fazem isso de forma muito mecânica, não faz para absorver o que está bom e melhorar aquilo que não está “legal”, não fazem nesse sentido. [...]. Tudo em torno de meta, não em torno de questão organizacional de estruturar. Cumprir meta, para fechar ali, para acordo de resultados. Se, usa-se isso como instrumento, que seria o ideal, para utilizar no desenvolvimento profissional? Não vejo isso não. É só para cumprir meta. Um excelente instrumento que poderia ser usado e não é. (ENTREVISTADO F2).

Positivo é o que eu já falei, o servidor tem que saber avaliar o que foi bom, o que não foi para saber administrar, e avaliar o lado dele, o que foi bom, o que foi ruim, para continuar fazendo o que foi bom e tentar corrigir o que não deu certo. Essa avaliação, eu vejo dessa forma. [...]. E às vezes deixa a desejar nesse ponto também, às vezes as pessoas misturam o pessoal com o profissional. (ENTREVISTADO F4).

Positivo na avaliação de desempenho: é bom porque te leva a mudar. [...]. Ponto negativo: que às vezes não é real. Eu acho que pela proteção, talvez por vender o peixe muito bem, mas não é real. [...] quem avalia deveria saber separar o que é real, do que é trabalho, do que é pessoal, do que é irreal, e eu acho que eles não conseguem, isso é o ponto negativo. [...]. E outro ponto, se eu perco uma nota, eu acho que deveria me cobrar mais naquilo, e não é feito (ENTREVISTADO F1).

A mudança de atitude do profissional motivada pela avaliação de desempenho é vista como um ponto positivo, porém é possível identificar através dos relatos que acontecem situações negativas em que ocorre uma associação do lado profissional com o pessoal nesses processos de avaliação. Baseado nos relatos, constata-se que os servidores fazem a avaliação de forma mecânica, não absorvendo as informações evidenciadas pelo instrumento, que, foi dito, existir apenas para cumprir metas e que não é realmente utilizado.

A “massificação” da avaliação de desempenho torna fácil perder de vista a qualidade e o propósito da avaliação. Monitoramento descontínuo e precário, superficialidade nas avaliações são possíveis efeitos caso a avaliação de desempenho tenha se tornado apenas um procedimento formal, sem objetivo de provocar mudanças culturais e sem contribuir para a melhoria da gestão pública (SUZUKI; GABBI, 2009).

Verifica-se como base nos relatos que o instrumento de avaliação de desempenho tem sido utilizado fora de propósito, visto que é relatada apenas como um procedimento formal que poderia ser utilizado no desenvolvimento profissional mas não é. Constata-se uma situação em que a finalidade da avaliação encontra-se perdida e, como resultado, não tem instigado mudanças com o intuito de contribuir positivamente para a instituição..

No que diz respeito às propostas de melhorias na avaliação de desempenho utilizada, pode-se verificar os seguintes argumentos.

Eu acho que entraria nessa questão de divulgação, não citando nomes, mas fazer uma reunião com a casa, [...] aproveitasse um momento desse e chamasse alguém para falar sobre a avaliação, o que é, o que a gente vai absorver daquilo e pedir que cada um refletisse no que teve uma nota “legal”, e se caiu, porque caiu. (ENTREVISTADO F2).

Seria, deixar separar o pessoal do que é trabalho. [...]. Então, eu acho que deveria mudar através dessa avaliação de desempenho isso: se eu sou chefe, eu querer sempre melhorar junto com a equipe que eu tenho. E se a minha avaliação de desempenho teve uma falha, onde nós podemos mudar, isso não tem aqui. (ENTREVISTADO F1).

[...] eu ainda não sei qual o critério que leva escolher as pessoas que avaliam o servidor, eu acho que deveria ser mais claro, assim como todas as outras questões envolvendo a vida funcional do servidor, deveriam ser expostas de maneira mais clara, quais são os objetivos, o porquê é feito aquilo e tudo mais. (ENTREVISTADO F3).

No que se refere à melhorias, foi apontado a questão de divulgar publicamente resultados da avaliação e esclarecer pontos pertinentes sobre o processo, e caso sejam apontadas falhas, buscar saber o que pode ser mudado por parte do envolvidos. É levantada a situação de que todos aspectos envolvendo a carreira do servidores deveriam ser apresentadas de maneira mais clara do que acontece atualmente.

Segundo Corrêa (1999), é recomendável que a alta direção da organização promova ampla divulgação de informações de interesse geral, com o objetivo de estimular uma saudável competição interna e, direcionar e estimular empenho em novos ciclos. Alguns exemplos de dados que podem ser relevantes quando divulgados: comparativos entre meta e resultados reais alcançados pela organização; montante a ser rateado por atender os indicadores, o que dá credibilidade e motiva os participantes; divulgação de pessoas destacadas com conceitos elevados de desempenho.

Foi apontado uma necessidade no que diz respeito à implementar uma divulgação dos resultados da avaliação, o que, além de recomendável, pode trazer estímulo para os profissionais na organização. Outra questão levantada sobre melhoria, seria a exposição clara de informações relativas à vida funcional do servidor, o que atualmente é negligenciado conforme relatado.

Quanto à avaliação de desempenho da instituição pode-se observar uma metodologia baseada na redução de subjetividade, porém o uso desse instrumento é relatado como mecânico e apenas para cumprir metas.

5 Considerações Finais

O setor público possui relevância para a sociedade, pois presta serviços à população de maneira a sanar os anseios da coletividade buscando o bem estar social. Representar o Estado através da prestação de serviços é o trabalho do servidor público, que ao seguir a carreira pública depara-se com diversas situações que por sua vez vem a influenciá-lo na execução de suas atividades. O objetivo da pesquisa foi analisar características do plano de carreira e da avaliação de desempenho por meio da percepção dos servidores públicos em uma instituição pública estadual.

A percepção dos servidores quanto ao plano de carreira, constatou-se que as metas propostas pela instituição pública estadual no que se refere à política de carreira para os servidores públicos estaduais tem se mostrado ineficiente ao ser contrário à proposta da criação de um plano de carreira, criando um ambiente de desestímulo para a execução das atividades.

A avaliação de desempenho da instituição na percepção dos servidores públicos é que a instituição utiliza uma metodologia para a redução de subjetividade mas o resultado real é uma situação de desinformação, e que o instrumento é utilizado apenas para cumprir mais um procedimento administrativo não sendo efetivamente aproveitado como ferramenta para influenciar o comportamento dos profissionais de forma a gerar melhores resultados para o setor público.

Pode-se concluir que o plano de carreira e avaliação de não são utilizadas efetivamente como ferramenta na gestão de pessoas. Foi possível observar que os servidores públicos encontram-se com dúvidas no que se refere às questões básicas que são direitos do funcionário que seria ter informações sobre sua carreira e possibilidades de desenvolvimento, portanto seria uma sugestão para novas pesquisas uma análise do fator motivacional no ambiente de trabalho do serviço público em face da estabilidade na carreira concedida aos servidores.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning Ltda, 2006. 209 p.

AZEVEDO, C. B; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**. Brasília – DF, ano 54, n. 1, jan-mar. 2003. p. 51.

BALTAR, P. E. Estagnação da economia, abertura e crise do emprego urbano no Brasil. **Economia e Sociedade**. Campinas. n. 6. 1996.

BALTAR, P; PRONI, M. **Flexibilidade do trabalho, emprego e estrutura salarial no Brasil**. Cadernos CESIT, n. 15. Campinas, IE/CESIT. 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008. 281 p.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul, RS: EducS, 2007.

BERNARDES, R. C; CARVALHO, R. Q. Reestruturação Industrial, Produtividade e Desemprego. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v.10, n. 1, Jan-Mar, 1996.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 195 p.

BOOG, G; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 1. 2002. 632 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado/Secretaria de Reforma do Estado. **Organizações sociais**. Brasília, 1995. 68 p.

_____. CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Constituição federal: coletânea de legislação administrativa**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006. 1279 p.

CARUSO, L. A. C; PERO, V. Empregabilidade e reconversão profissional: trabalhadores desligados da indústria. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, Fundação SEADE, v. 11, n. 1, p. 70-81. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CORRÊA, W. E. **Participação nos lucros ou resultados: uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. São Paulo: Atlas, 1999. 174 p.

CUNHA, D. M. S. **Qualificações e Competências: Qualidades Humanas na Atividade de Trabalho**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 29. Caxambu, out. 2006. GT: Trabalho e Educação / n. 09.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 932 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. 210 p.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. 200 p.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 1180 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GUIMARÃES, F. B.; LAUDARES, J. B. **Trabalho & Educação**. Belo Horizonte, v.21, n.2, p.149-167, Mai./ago.2012.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. **O duplo planejamento**. In: VILHENA, R. et al. (Org.). O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.43-54.

GOMES, D. C.; SILVA, L. B. e; SORIA, S. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**. Curitiba, v. 20, n. 42, jun. 2012.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 628 p.

IBGE. **Pesquisa de Informações Básicas Estaduais (ESTADIC)**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/estadiv/estadiv2012>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

_____. **Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário**. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/industria/pimes>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 312 p.

MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**. Brasília - DF, v. 54, n.1, p. 7-43, 2003.

_____. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**, in Levy, Evelyn e Drago, Pedro A., orgs., *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. Edições Fundap. São Paulo, Brasil, 2005.

MARE. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. 1995.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão, 2007. 52 p.

_____. **Decreto n. 43.885**, de 4 de outubro de 2004. Dispõe sobre o Código de Conduta Ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual. Disponível em: <[http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/18/Decreto43885de04outubro2004_PDF\(1\).pdf](http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/18/Decreto43885de04outubro2004_PDF(1).pdf)>. 2004. Acesso em: 05 set. 2013

_____. **Decreto n. 44.205**, de 12 de janeiro de 2006. Institui a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. 2006. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B057FD28D-9942-4DEB-80FF-8075943E9C3A%7D_decreto%2044205_2006.pdf>. 2006. Acesso em: 05 set. 2013.

MONTINI, G. A. P. **A motivação para o Serviço Público: o caso dos professores da Escola Estadual de Ensino Fundamental Danilo Antônio Zaffari**. 2008. Disponíveis em: <<http://hdl.handle.net/10183/16119>>. Acesso em: 04 set. 2013.

MUJALLI, W. B. **Administração pública: servidor público, serviço público: comentários e noções gerais**. Campinas: Bookseller, 1. 1997.

MUKAI, T. **Direito administrativo sistematizado**. São Paulo: Saraiva, 1999. 558 p.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 184 p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 2007. 381 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2009. 536 p.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 6, n. 1, abr. 2002.

SOUZA, T. C. P. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público**. 2002. 123 p. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. V. B. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/265>>. 2009. Acesso em: 04 set. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 96 p.