

A EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SERVIÇO PÚBLICO E A NECESSIDADE DA TRANSFORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Selma Chorro de Souza (IF-SC)

Mônica Seixas de Oliveira Mello (SEA/SC)

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo provocar reflexão sobre a evolução histórica do serviço público e a necessidade de transformação do servidor frente à nova gestão pública. Faz-se necessária a tratativa das competências essenciais capazes de engendrar transformações dos servidores públicos, bem como seu vínculo com o panorama hodierno do funcionalismo público. Logo, é cogente uma análise da relação entre a cultura organizacional e as alterações ocorridas durante este processo a partir das transformações operadas no servidor, uma vez que este é fundamental neste processo. É fundamental que a sociedade e a própria Administração Pública repense o papel do servidor público, bem como a projeção desta função frente à sociedade. Metodologicamente, empregou-se a pesquisa bibliográfica com realização de incursão teórica aos autores que retratam clara e objetivamente a condição do serviço público e do servidor, assim como a necessidade do oferecimento de serviço público eficiente. As principais constatações deste estudo são: i- necessidade de ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introdução uma nova cultura de gestão, ii- falhas existentes na cultura organizacional atual decorrem justamente do processo de evolução histórica do setor público brasileiro, iii- necessidade de ruptura com as antigas estruturas burocráticas, uma vez que estas são responsáveis pelo engessamento da máquina pública, existe a necessidade de flexibilização das organizações públicas buscando torná-las, por sua vez, mais enxutas e competitivas.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública. Competências Essenciais. Transformações Paradigmáticas. Cultura Organizacional. Serviço Público Eficiente.

ABSTRACT

This research aims to provoke reflection on the historical evolution of the public service and the need for transformation of the server facing the new public management. It is necessary to dealings core competencies able to produce transformations of public servants, as well as their relationship with the landscape of today's civil service. Therefore, it is cogent an analysis of the relationship between the culture and the organizational changes occurring during this process from the transformation operated on the server, since this is essential in this process. It is essential that the society and the public administration to rethink the role of public servants, as well as the projection of this function across the company. Methodologically, we used the literature to carry out theoretical foray authors to clearly and objectively portray the condition of the public service and the server as well as the need for the efficient delivery of public service. The main findings of this study are: i-need break from the traditional models of management of public resources and introducing a new management culture, ii-flaws in the current organizational culture arise precisely from the process of historical evolution of the Brazilian public sector, iii - need to break with the old bureaucratic structures, since they are responsible for the immobilization of public administration, there is a need for more flexible public organizations seeking to make them, in turn, leaner and more competitive.

Keywords: New Public Management. Essential Skills. Paradigmatic transformations. Organizational Culture. Efficient Public Service.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade passou por transformações profundas, sejam elas no âmbito social, cultural ou político. O indivíduo buscou, no exercício da cidadania, a efetivação de direitos e garantias fundamentais e participou ativamente da construção do Estado Democrático atual.

O servidor público, por sua vez, também precisa passar por estas transformações, para que sua atuação deixe de se pautar pela pessoalidade e passe a ser gerida por preceitos estritamente legais. Algumas condutas simples, que muitas vezes passam despercebidas tanto pela administração pública como pela sociedade, são prejudiciais ao andamento do serviço público, além de se constituírem em um óbice substancial à ética e moralidade do mesmo.

Ainda é necessário ressaltar que, no setor público, além do seguimento dos preceitos constitucionais para a configuração do caráter de legitimidade e legalidade, é fundamental que o servidor, através de sua conduta, deixe patente que sua atuação é ética. Somente deste modo a população creditará ao serviço público, características como seriedade, transparência e, principalmente, honestidade.

De modo que, além de seguir os preceitos legais, o servidor público deve se valer de sua conduta para revestir sua ação funcional de legitimidade e ética. Os servidores precisam redescobrir a necessidade de zelar pelo bem público, para que assim a população também o faça, sendo que, assim agindo, atrairão o apoio da população para si, fato este pouco presente na cultura social da atualidade.

O presente estudo se fundamenta na necessidade de transpor alguns conceitos enraizados e comuns à grande parte da sociedade, bem como dissertar a respeito das falhas existentes, muitas vezes decorrentes do desenvolvimento histórico do serviço público, e ainda apontar possibilidades de transformação do mesmo, em busca da excelência em sua prestação.

Desta maneira, este trabalho acadêmico tem como fundamento primordial provocar reflexão sobre como a evolução histórica influenciou na cultura organizacional atual do setor público, debatendo ainda o que é necessário para a transformação dos servidores, resultando assim na maximização da qualidade do serviço prestado e aumento do crédito dispensado ao serviço público.

O problema de pesquisa que norteia este estudo é *Quais são os aspectos que devem ser considerados na análise da transformação necessária a excelência na prestação das atividades funcionais do servidor público?*

Esta pesquisa se justifica, primeiramente, pela importância social do serviço público, bem como pela necessidade de transformações paradigmáticas no tocante à sua análise. Existe a imperatividade de uma mudança profunda no processo de gestão de pessoas no serviço público e ainda a transformação da cultura organizacional hoje presente neste setor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na Organização Pública, o sistema de gestão possui um componente definido por aspectos de natureza histórica, identificados pelos valores da organização, bem como por elementos culturais de forma geral, além de aspectos de fundo normativo, ou seja, constitucional e legal. Não podemos compreender a organização pública contemporânea dissociada de sua história e contexto.

Segundo Dussault (1992, p.13):

As organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Percebe-se, pelo exposto, que as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são governadas pelo poder público, detentor do mesmo. Também é necessário ressaltar que as mesmas possuem como missão a prestação e o gerenciamento de serviços à sociedade.

Evidentemente, esta prestação de serviços está, habitualmente, em contradição com a limitação dos recursos recebidos por ditas organizações. Ainda há que se salientar que, mesmo quando da existência de recursos e sua disponibilização, os mesmos encontram-se diretamente vinculados às decisões políticas, bem como às flutuações da capacidade econômica do Estado.

Para Gaster (1999), a baixa qualidade dos serviços públicos gera e perpetua uma baixa expectativa em relação ao que pode ser oferecido pelo Estado, tanto por usuários quanto por prestadores destes serviços públicos, contribuindo, deste ou desse ou daquele modo, para determinar um ciclo vicioso de insatisfação e frustração de gerentes e usuários.

Nota-se que as organizações públicas são sistemas complexos em virtude do alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública.

Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões.

De modo que as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades tais como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Essa compreensão exige que o olhar do pesquisador se volte inicialmente para as origens do Estado e da sociedade brasileira em busca dos elementos culturais em seu enraizamento mais profundo.

O estudo dos traços que constituem a cultura brasileira afeta diretamente a gestão das organizações, particularmente no tocante às organizações públicas, o tem sido objeto de estudo de Holanda (1995) que destaca o personalismo, o patrimonialismo e o clientelismo como atributos interrelacionados que influenciam as estruturas e as relações organizacionais, assim como regulam seu processo de transformação, com especial destaque para as reformas.

Carvalho (1999), afirma que o autor Sérgio Buarque de Holanda foi o primeiro a empregar o conceito de patrimonialismo para descrever a política brasileira, em sua obra “Raízes do Brasil”.

Historicamente, identificam-se três modelos que se sucederam na evolução do aparelho estatal brasileiro: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A administração patrimonialista é típica dos Estados que antecedem o avanço do capitalismo industrial, em suas diferentes variantes e fenômenos complementares, entre os quais o clientelismo político tem sido objeto de análise também de outros autores com o intuito de explicar o insucesso nas reformas administrativas no Brasil, pois o Estado patrimonialista é a cultura de apropriação daquilo que é público pelo privado.

Até a Revolução de 1930, o modelo patrimonial de administração pública é predominante. Consta-se que a sociedade brasileira foi criada e desenvolvida sob o controle atento de um Estado centralizador e extorquido por uma elite patrimonial e burocrática que insistiu, por longo período, em enriquecer e garantir os privilégios em detrimento da maioria excluída deste processo. Em razão do peso histórico desta herança institucional, a administração pública brasileira caracteriza-se por um viés patrimonial profundo.

Segundo Marcelino (2003), no período entre 1930 e 1945 foram desenvolvidas ações de renovação e inovação do poder governamental. As premissas fundamentais eram a reforma do sistema de pessoal e a implantação e simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento, para promover eficiência à administração pública.

Ainda conforme afirma Marcelino (2003), o impulso reformista entrou em colapso após 1945, com a queda do Estado Novo, regime autoritário implantado por Getúlio Vargas em 1937.

Entende-se que diante dos desafios enfrentados pelo Estado na década de 80, a promulgação da Constituição de 1988, segundo Pimenta (1998), paradoxalmente criou uma série de direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, fato este que, por conseguinte, gerou um sobrecarregamento das despesas estatais.

Já a administração gerencial é vista na década de 90 de forma mais expressiva, também podendo ser denominada como a ‘nova gestão pública’, iniciada em 1995. É a primeira a pensar o setor público do país com uma visão mais democrática, onde o Estado deve estar voltado para o atendimento dos seus cidadãos e as instituições públicas eficientes e eficazes, ou seja, esta posição é corroborada pelo arcabouço do conjunto teórico engendrado através de várias iniciativas de reforma em todo o mundo, comumente denominado Nova Administração Pública. Por isso, entre as demandas das organizações públicas, a primordial em ser considerada é referente à transformação cultural imposta às organizações desde a criação do serviço público.

Este raciocínio fica evidente quando, a este respeito, Guimarães (2000, p.127) assevera que: "(...) no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de isolamento em organizações flexíveis e empreendedoras".

O autor Dias (1998) assevera que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços à sociedade. As mesmas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias.

De modo que as referidas organizações, para o cumprimento de suas funções, devem engendrar um processo de desburocratização da máquina pública, proporcionando assim a possibilidade de uma atuação mais eficiente e a prestação de um melhor atendimento funcional à sociedade.

2.1.2 Conceituação e evolução histórica do serviço público brasileiro

Para a tratativa deste tópico, é fundamental que, previamente, se estabeleça um conceito de serviço público para fins do âmbito nacional. O conceito de serviço público nasce justamente para proclamar a separação entre direito público e privado, distinção esta que remonta à fase absolutista.

A noção de serviço público trata da demarcação do Direito Administrativo, ou seja, a atuação do Estado nas atividades intrínsecas a ele. É o serviço público campo próprio de atuação do Estado, em que a intervenção de particulares é meramente acessória ou substitutiva e só se dá mediante condições muito específicas.

De acordo com a autora Lobo (2009, n.p.), afirma que:

O conceito de serviço público não é estático. Sofre transformações no tempo e no espaço, de acordo com a dinâmica do contexto social, político e econômico em que se insere. Assim, a noção de serviço público deve ser interpretada de acordo com o modelo de Estado que se adota, estruturado em função do nível de intervenção estatal na atividade econômica. Não se pode, por isso, conceber um conceito único de serviço público, pois essa interpretação histórica se faz sempre imprescindível, de modo que cabe a cada sociedade a construção de um conceito adequado, tendo em vista o modelo de Estado vigente. Todavia, é correto admitir a existência de um ponto comum ao desenvolvimento do conceito de serviço público em todos os contextos históricos. Esse ponto comum é o fato de caracterizar-se a prestação de serviço público sempre que o Estado assuma obrigatoriamente, direta ou indiretamente, a incumbência de satisfazer determinadas necessidades coletivas.

Sendo assim, em conformidade com o que explana a autora, o conceito de serviço público não pode ser dissociado do momento histórico em que o mesmo está inserido, de modo que o poder instituído, de maneira premente, mantém relação com este conceito. Igualmente, o modelo de Estado e o nível de intervenção deste na sociedade interferem diretamente no conceito de serviço público, motivo pelo qual o mesmo não pode ser analisado de maneira estanque com relação ao primeiro.

Historicamente, o serviço público brasileiro passou por várias transformações que geraram profundas modificações em seu modo de operação. Durante a colonização o Brasil era tratado como mero produto de exploração, dado o clima tropical e a produção de bens extremamente valorizados no comércio mundial, tais como pau-brasil, cana de açúcar, ouro, café, dentre outros.

Neste momento histórico o servidor público era visto como uma extensão do poder do colonizador e, logo, tão arbitrário quanto este, uma vez que sua vontade não necessitava de qualquer embasamento legal ou legitimado para se cumprir. O personalismo era extremo neste período, ditando as regras segundo as quais os servidores agiram.

Com o advento da Constituição de 1988, também conhecida como a “Constituição Cidadã”, houve um fenômeno que buscou fazer frente à legislação anterior, visando assim à contraposição aos desmandos ocorridos durante o regime militar, bem como procurando estabelecer parâmetros legais para a atuação nos serviços públicos.

A estabilidade foi restabelecida e voltou a vigorar com o prazo de dois anos (CF/88, art. 41), estabelecendo a exigência do concurso público (art. 37, II), o que, de certo modo, foi utilizado para o combate ao nepotismo. Entretanto, a válvula de escape para este controle protecionista foi o estabelecimento de cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração.

O instituto da estabilidade apenas garante ao servidor que este não pode ser demitido sem razão, tal como na empresa privada, fato este amparado pela legitimidade, uma vez que o nepotismo, além de descredibilizar o serviço público, influencia negativamente em seu andamento, uma vez que não é a competência do servidor que é levada em conta, mas a relação deste com os detentores atuais do poder.

Rigolin (1994), afirma que são três as classes de pessoas que detestam o regime do serviço público, tais sejam: aqueles que prestaram diversos concursos públicos e não conseguiram sua aprovação; aqueles que detém cargo político e, em razão da necessidade do concurso público não podem preencher os cargos conforme sua vontade; e, aqueles que contam com o favorecimento dos poderosos.

É necessário deixar patente que existem diferenças essenciais entre o setor público e a iniciativa privada. Tornar estáveis os trabalhadores celetistas poderia configurar um problema crônico aos empregadores, uma vez que estes estariam obrigados a manter seus colaboradores independentemente da situação financeira ou do desempenho mediano dos mesmos. De modo que o ônus para o setor produtivo seria tamanho que poderia causar um colapso econômico.

Já no setor público o gestor deve se pautar por normas extremamente mais rígidas que na iniciativa privada. Se ao administrador privado está permitido fazer tudo o que a lei não proíba, ao gestor público há a obrigatoriedade de somente fazer aquilo que a lei permita.

A essencialidade dos serviços públicos exige do Estado à contratação dos indivíduos mais qualificados e melhor capacitados para o cumprimento de tais funções, sendo que isso somente pode ser aferido mediante a aplicação de rígido concurso público. Não existe aqui espaço para personalismos e experimentações que possam ser danosas, seja ao erário público, seja à população, que não terá um serviço público funcionando a contento.

2.1.4 Considerações a respeito do servidor público

A partir de meados dos anos 80 os servidores públicos têm assumindo uma postura funcionalmente mais dinâmica, em resposta à pressão da própria sociedade brasileira. O servidor público, paulatinamente, vem saindo de sua zona de conforto para tentar o estabelecimento de uma postura mais proativa e em certos pontos, mais condizente com a importância da atividade que desenvolve.

Em primeiro lugar se faz necessária a conceituação etimológica do que é a figura do servidor público.

Segundo o Dicionário Houaiss (2011), servidor público é o termo utilizado, *lato sensu*, para designar “as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”.

Etimologicamente, a palavra tem origem latina, advinda de *servitor* que quer dizer servo ou servidor dos deuses, aquele que serve, que é diligente, prestativo, prestimoso, ou ainda aquele que cumpre com rigor e precisão o que tem a fazer

De tal modo que, tendo em vista o explanado nestes conceitos, pressupõe-se que os servidores públicos devem cumprir seu papel funcional com excelência, procurando aperfeiçoar ao máximo o seu trabalho, atender bem o cidadão, que, em última análise, é o cliente. Assim, o servidor público deve ter em mente que presta serviços a uma Empresa (Pública) e toda empresa sobrevive e precisa de seus clientes.

Neste caso específico, a clientela do servidor público é a população que procura o serviço público em suas mais diversas áreas, buscando a resolução de seus problemas da maneira mais eficiente, devendo ainda ter receptividade para melhor solucionar tal problemática. Para tanto, o servidor público deve agir com eficiência, educação e parcimônia.

A função pública tem tamanha importância para o corpo social, que o Código Penal Brasileiro a protege juridicamente, uma vez que tipifica o crime de desacato, crime especial e que tem por sujeito passivo o funcionário público e que decorre justamente do desrespeito à função pública na figura de seu agente. Assim, do mesmo modo como os servidores devem respeitar a população, esta relação deve contar com reciprocidade constante, sendo que o descumprimento desta é passível de punição ao particular na esfera penal.

É necessário salientar que a imagem do serviço público no início do século, período em que era um verdadeiro privilégio trabalhar na Administração Pública, sofreu transformações radicais nos anos 80. A desvalorização paulatina das carreiras públicas impingiu à figura do funcionário público uma aura de vergonha e sinônimo de incompetência. A imagem do serviço público passou por um severo processo de depauperamento, sinônimo de incapacidade e ineficiência.

Contudo, a partir do ano de 1995 empreendeu-se um processo de revalorização funcional, procurando reverter à imagem permeada no corpo social de que o funcionário público é o

funcionário inapto por excelência, em regra um beneficiado pelo nepotismo ou pelo sistema ainda coronelista da política nacional e não um profissional capacitado e empenhado em bem desenvolver sua função.

O autor Bresser Pereira *apud* Lino (2008, p. 28), tratando da estratégia na Administração Pública, assevera que:

Como estratégia, a administração pública usa a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação e envolve ainda uma mudança na estratégia de gerência que, entretanto, deve ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada, cuja ênfase seja a descentralização e a delegação de autoridade.

Em um processo paulatino e crescente, o brasileiro vem reivindicando mais qualidade e eficiência do serviço público, sendo este fator um ponto bastante positivo na busca da excelência. É preciso compreender que a exigência começa nos pontos básicos do funcionalismo, e, dentre eles, é imperioso que a população não aceite, por exemplo, a corrupção e o locupletamento no serviço público, bem como o atendimento precário e desprovido de qualidade.

Para Sartor *apud* Lino (2008), ao Governo incumbe a iniciativa e o direito de ordenar e à Administração Pública, a execução das ordens, os atos administrativos. Nesse sentido, a Administração Pública busca responder às questões públicas através da prestação de serviços de forma eficiente e eficaz.

Acredita ainda Sartor *apud* Lino (2008, p. 31) quanto ao fracasso das políticas públicas que:

O insucesso das políticas públicas, e por consequência dos serviços, não está na concepção dos programas governamentais, mas sim na sua execução. (...) Entre concepção e execução, a esfera administrativa exige um conjunto de habilidades e competências específicas, que em geral são inexistentes ou insuficientes na administração pública, no conjunto de seus servidores.

Do mesmo modo, de acordo com o que explana o autor, a problemática no setor público não se concentra na concepção de programas capazes de gerar transformações profundas nos paradigmas do setor público, pois estes existem e tem qualidade. A problemática está voltada no processo de execução destas políticas, que não conseguem se efetivar. Sendo assim, o Estado demonstra que é um bom planejador, mas ainda um executor deficitário.

Segundo Frederickson *apud* Lino (2008, p. 29), quando a este fenômeno, este assevera que:

A diretriz mestra da nova administração pública é desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização. Isso implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes

Igualmente, segundo o que foi explanado acima, para a efetiva transformação paradigmática do servidor público e do serviço público de maneira geral, o estado deve construir o ideário de compromisso do funcionário para com a sociedade e com a função que exerce. A eficiência e a

humanização no processo de atendimento são fundamentais para que exista esta quebra de paradigmas e a alteração no cerne da problemática em questão.

O autor Palvarini (2011) ainda assevera que atualmente, com o processo de globalização, as organizações passaram a ser exigidas de maneira a enxugar seus quadros, tornando-as mais eficientes e competitivas. Existe, pois, a necessidade premente de implantação de um processo de renovação e melhoria constante nas empresas. Nesse contexto, a gestão pública, também, está sob forte pressão por mudança com vistas ao alcance de maior capacidade competitiva e aumento da eficiência, implicando mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implantação de novas estratégias. Ou seja, a nova Gestão Pública deve desenvolver-se competitivamente e atuar sob metas e objetivos na busca por produtividade e melhores resultados.

Não há, portanto, espaço para a tradicional gestão pública desprovida de competitividade e sem perspectivas de renovação. Deve haver, pois, uma valorização da clientela dos serviços públicos, ou seja, os cidadãos que cotidianamente procuram a Administração Pública para solucionar problemas ou resguardar direitos.

2.2.4 Competências essenciais dos servidores públicos.

Entende-se por competência a utilização de conhecimentos e de habilidades adquiridos para a realização de uma dada atividade, tarefa ou função. É fundamental para a atuação do indivíduo em todos os âmbitos da vida profissional e, em sendo assim, também é imprescindível para a atuação funcional, independentemente da área em que este atue.

O conceito de Competências é um conceito complexo que para Bergue (2010 p. 476):

É formado por outros três conceitos: conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimentos podem ser entendidos como aqueles elementos conceituais ou técnicos que uma pessoa detém ou precisa ter para o exercício de determinada atividade. Já as habilidades, diz respeito da capacidade de conversão do conhecimento em ação. Quanto às atitudes estão mais relacionadas aos atributos de personalidade e postura pessoal e profissional. Neste sentido o conceito de competência é multidimensional.

Assim, segundo este autor, a competência é formada por três conceitos outros, ou seja, o conhecimento, a habilidade e a atitude. De modo que a competência é constituída através do conhecimento adquirido (conhecimento teórico ou técnico), da habilidade do indivíduo, ou seja, sua capacitação para a realização de determinada atividade, bem como as práticas decorrentes da atuação deste indivíduo, ou seja, a atitude por ele tomada frente à determinada situação. É assim, um conceito que envolve a análise de diferentes conceituações que a contornam e acabam por formar seu cerne.

Zarifian *apud* Amaral (2006, p. 554), também conceituando a temática das competências, afirma que:

Competência pode ser definida como o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante das situações. É um aprendizado que engloba entendimento prático, apoiado em conhecimentos adquiridos. Ela se transforma e se aplica a uma diversidade de situações e pode gerar novos conhecimentos.

De maneira que se pode compreender competência como a tomada de iniciativa de um indivíduo frente à determinada situação. É um conhecimento que aglutina a prática e a teoria, sendo capaz de transformar a situação e gerar um novo rol de conhecimentos a partir de tal experiência.

A implantação da Administração Gerencial na Administração Pública Brasileira levanta uma temática extremamente importante para a contextualização desta pesquisa científica, uma vez que trata diretamente da problemática dos funcionários públicos e seu perfil na atualidade. Alguns questionamentos devem ser realizados, dentre eles, qual a espécie de funcionário público a Administração espera ter? O que se faz necessário para a obtenção desta espécie de funcionário? Quais os fatores capazes de qualificarem e capacitarem os funcionários de modo que o mesmo se enquadre no modelo atualmente cobrado pela população?

A autora Amaral (2006, p. 549), quanto ao processo de transformação nos paradigmas da Administração Pública:

Temos um grande desafio na administração pública brasileira: aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil. O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual.

Da maneira que o Estado precisa atuar no sentido de aumentar sua capacidade de gerir as políticas públicas brasileira. O treinamento permanente e programas de capacitação são fundamentais para a melhoria gradativa da qualidade do serviço público. Isso é uma necessidade do serviço público brasileiro, aumentando assim a competitividade de país frente aos demais, fomentando assim o desenvolvimento sustentável e mais igualitário do país.

A mesma autora (2006, p. 550) corrobora este posicionamento quando assevera que:

O Brasil tem feito grandes avanços na melhoria e aperfeiçoamento de sua administração pública. O “custo Brasil”, assunto abordado sempre de forma pejorativa, deixou de freqüentar os jornais com a constância do início dos anos 90, o que não significa, entretanto, que os problemas tenham sido superados. Ainda persistem, por exemplo, gargalos para a exportação, por conta de ineficiência das autoridades portuárias, de licenças para funcionamento ou extinção de empresas que demandam prazos imensos, entre outros, sobretudo na comparação internacional, apesar de grandes investimentos em áreas estratégicas com o uso cada vez mais intensivo de tecnologia da informação.

De maneira que o Brasil não se encontra estagnado em uma situação pejorativa simplesmente. Apesar de uma velocidade inferior à esperada pela população, paulatinamente, vem promovendo avanços na Administração Pública. Ainda existem problemas importantes a

serem resolvidos, tanto em âmbito político, como econômico e social, entretanto, melhorias já podem ser sentidas, por exemplo, em políticas públicas de redistribuição de renda.

Estas transformações passam, necessariamente, por um processo de valorização do servidor, bem como da melhoria de seu ambiente de trabalho, para que, por conseguinte, este possa prestar um serviço de melhor qualidade e possibilitar um aumento na eficiência dos serviços prestados. Assim, após a definição do panorama nacional nos dias atuais, faz-se cogente a tratativa do paradigma gerencial, fundamental também para a consecução da temática deste trabalho.

No Brasil, podem-se levantar duas dificuldades iniciais para programar o novo paradigma: a primeira está no desconhecimento do perfil do corpo administrativo; a segunda, na dificuldade de superar as tendências históricas que se instalaram na Administração pública.

Cardoso (1997), ainda afiança que se percebe é que, em média, os funcionários públicos têm mais preparo em termos de educação formal que a média da população brasileira. Embora a maior parte dos servidores possa ser considerada de nível médio (por terem completado o ensino médio), há uma parcela razoável de servidores com nível superior (completo ou incompleto), o que não caracteriza, com certeza, a desqualificação dos servidores, muito ao contrário.

Percebe-se, pois, que em regra, os funcionários públicos estão com um preparo formal mais elevado em detrimento da média da população brasileira. Existe, pois, parcela significativa de funcionários públicos com preparação superior à exigida pelo cargo que ocupam, o que demonstra a grande procura dos indivíduos pelo setor público, apesar de suas deficiências, bem como o nível de capacitação destes funcionários.

Cardoso (1997, p. 04), quanto às estatísticas envolvendo o treinamento dos servidores públicos e os dados deficitários sobre estes, relata que:

As estatísticas sobre o treinamento dos servidores públicos são bastante precárias. Para um acompanhamento dessa variável seria necessário executar um recadastramento, a partir do qual, aliado à correlação dos dados de perfil de cargo e avaliação de desempenho, poderia ser desenvolver uma efetiva política de treinamento e capacitação destes indivíduos.

Igualmente, por meio de políticas públicas coerente, é possível a formação de servidores públicos competentes e motivados, obtendo, de tal modo, além de sua valorização, o respeito da sociedade. Para tanto, é fundamental o investimento em reformas: treinamento, avaliação, lideranças, racionalização de carreiras e estruturas, descarte de excedentes improdutivos, implantação de mecanismos de incentivo à produtividade, além da divulgação de uma mentalidade que valorize os princípios éticos e a ênfase no cidadão.

Ainda de acordo com a autora Cardoso (1997, p. 04), esta assevera que:

Para programar o paradigma gerencial, além de modificações organizacionais, são imprescindíveis transformações culturais do serviço público, que podem ser obtidas pela modificação de critérios nos concursos públicos e redirecionamento dos treinamentos profissionais, bem como a construção de novos padrões de relacionamento entre o Estado e a sociedade civil.

Contudo, a Administração Pública encontra diversos obstáculos para responder a estas demandas e as perspectivas não são animadoras. Sabe-se que, para garantir o adequado funcionamento do Estado Democrático, é necessária uma estrutura administrativa não apenas profissionalizada, mas, sobretudo responsável e engajada no serviço ao público.

Amaral (2006, p. 554), assegura que:

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A partir dessa visão, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente. A aplicação da gestão por competências tem potencial em todo o ciclo de ações da gestão de pessoas, ou seja, seleção, alocação, desenvolvimento e avaliação de desempenho. (grifo da autora)

Tem-se em perspectiva um grande desafio na Administração Pública, que é justamente aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil. O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir sobremaneira para a melhoria da qualidade do serviço público. É possível constatar na literatura que existe um alto grau de correlação, entre o desempenho econômico e o funcionamento confiável da administração pública, ou seja, uma economia dinâmica depende de eficiência de seu setor público.

De maneira que a nova política pública vem para estimular e promover a disseminação de conhecimento, sendo que, apesar do panorama difícil, transformações estão ocorrendo gradualmente, o que favorece a transformação paradigmática desejada pela Administração Pública e pela sociedade.

Para Amaral, essa nova política está claramente direcionada para a profissionalização do serviço público. Como segue:

A nova política convida os ministérios a elaborar planos de capacitação reais e não burocráticos. Torna, ainda, explícita a obrigação de fortalecimento das áreas de desenvolvimento de pessoas [...]. Para atingir tais objetivos, a nova política confere importância grande à capacitação gerencial e qualificação para ocupação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores. Trata-se, desta forma, de uma política claramente orientada para a profissionalização do serviço público federal. Paralelamente, a política de gestão de pessoas da atual administração busca a valorização do servidor, sendo revistas as políticas de seleção, de remuneração, de avaliação de desempenho e de capacitação (AMARAL, 2006, p.555).

Amaral (2006), no mesmo artigo, afirma que algumas escolas de governo ao redor do mundo, depois de vários estudos, definiram quais as características necessárias e desejáveis para um cargo de gerente ou diretor na administração pública de acordo com suas realidades. No Brasil, Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em cooperação com a Escola Canadense do Serviço Público, também vem desenvolvendo cursos e estudos na área de

liderança, buscando encontrar quais as competências imprescindíveis para a nova realidade na administração pública brasileira.

Amaral (2006) completa, que para a escola canadense, as competências compreendem: as competências intelectuais, que se referem à capacidade cognitiva e à criatividade; o desenvolvimento futuro de competências, que se traduz na visão do futuro; e as competências de gestão, entre as quais se encontram a gestão-ação, a consciência organizacional, o trabalho em equipe e o desenvolvimento de parcerias. Priorizam-se, também, competências relacionais (relações interpessoais e comunicação) e competências individuais (resistência ao estresse, ética e valores, personalidade, flexibilidade comportamental e autoconfiança).

De acordo com a realidade brasileira, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) definiu as competências existentes ou a desenvolver em quatro classes, e chegou a seguinte relação:

Fundamentais ou genéricas:

- ⌚ Comprometimento com o serviço público;
- ⌚ Trabalho em equipe;
- ⌚ Flexibilidade;
- ⌚ Sensibilidade social;
- ⌚ Negociação e comunicação.

Organizacionais:

- Conhecimentos da administração pública;
- Capacidade de aprender;
- Comunicação;
- Negociação;
- Planejamento educacional;
- Metodologias de ensino;
- Prospecção de conhecimentos em gestão pública;
- Gestão de escola de governo;
- Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais.

⌚ Gerenciais:

- Liderança inspiradora;
- Senso de direção;
- Comprometimento;
- Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento);
- Visão/mente aberta;
- Capacidade de análise e síntese;
- Implementação equilibrada das políticas públicas;
- Gestão de pessoas.

Ⓟ Pessoais e interpessoais:

- Expansão contínua das fronteiras pessoais;
- Capacidade de articulação;
- Resolução de problemas;
- Iniciativa;
- Cooperação.

Até agora, os pontos abordados mostram a iniciativa do Estado para/com a sua eficiência, usando como ferramenta a qualificação profissional dos servidores. Mas as mudanças são bem mais profundas. De acordo com Regina Pacheco (2002), então, presidente da ENAP, em entrevista a Rosa Pecorelli, “[...] há uma mudança na cultura, na mentalidade do servidor [...]”.

3. METODOLOGIA

A pesquisa bibliográfica constitui a fundamentação teórica deste trabalho, uma vez que, em decorrência da temática, não foi realizada pesquisa de campo, apenas pesquisa bibliográfica. Assim sendo, faz-se imperiosa a definição de pesquisa bibliográfica. A autora Zanella (2009, p. 82), assevera que: “Pesquisa bibliográfica, como o próprio nome já diz, se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos”.

Ainda quanto à consecução deste trabalho, a exploração dos dados existentes no referencial teórico é fundamental para a mesma. Por este motivo, esta pesquisa pode ser considerada como exploratória. Zanella (2009, p. 79), afirma que a: “Pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno.”

Com relação a abordagem do problema a pesquisa é qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave (GIL, 1999).

Vergara (1997) afirma que pesquisas qualitativas investigam as realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social. Essa pesquisa teve caráter qualitativo, pois o pesquisador participa, compreende e interpreta os dados coletados na pesquisa (CHIZZOTTI, 2001).

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O estudo buscou, através de análise histórica das organizações públicas, estabelecer os vínculos existentes entre o processo colonizatório e o panorama do serviço público, além de oferecer propostas de reformas administrativas capazes de preparar o servidor para este novo ambiente funcional e para as atuais exigências sociais. Alternativas estão sendo adotadas com o propósito de modificar o perfil de administradores e servidores mais próximos da população, ou seja, aqueles indivíduos que se encontram cotidianamente em contato com a população, e, por conseguinte, prestadores diretos do serviço público.

O serviço público no Brasil tem sido alvo de muitas críticas e debatido à exaustão pelos pesquisadores, uma vez que é fundamental para a organização do Estado enquanto ente e para a prestação de serviços que são essenciais à sociedade.

Algumas falhas existentes na cultura organizacional atual decorrem justamente do processo de evolução histórica do setor público brasileiro, uma vez que ainda é comum a existência de servidores públicos que não diferenciam com nitidez a coisa pública da particular, e, que, no exercício de suas atribuições funcionais, se locupletam do bem público em seu benefício.

Através desta pesquisa buscou-se a compreensão do panorama atual do funcionalismo público e sua relação com o processo histórico nacional, bem como a existência de ranços históricos no serviço público em decorrência deste período e ainda presentes na atualidade. Estes fatores influenciaram diretamente o funcionalismo público atual, bem como imprimiram ao mesmo a necessidade de transformações profundas dos paradigmas vinculados ao mesmo e ainda uma análise mudança profunda no processo de gestão de pessoas no serviço público, assim como na cultura organizacional.

Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

De maneira que para a ocorrência da transformação paradigmática tão necessária ao setor público, é imprescindível à ruptura com as antigas estruturas burocráticas, uma vez que estas são responsáveis pelo engessamento – tão comumente visualizado nos modelos tradicionais de administração – e, por conseguinte, obstáculos da flexibilização e do empreendedorismo nas organizações públicas.

É cogente ressaltar que a imagem vulgarizada do servidor público, apesar de aplicável em alguns indivíduos que compõem o quadro humano da Administração, não corresponde à integralidade dos recursos humanos disponibilizados ao setor público. A crise do sistema público é inegável, entretanto, não é crível que a maioria daqueles que o compõem seja desta categoria de indivíduos.

Por óbvio que é possível encontrar funcionários relapsos e descomprometidos com a função pública exercida, entretanto, não pode ser esta a imagem tida como regra. A funcionalidade dos serviços públicos prestados, em parte, está descomprometida e desconectada com as necessidades sociais reais, mas é necessário salientar que nem todos os funcionários públicos se encontram neste patamar e, apesar das dificuldades próprias do sistema adotado, buscam solucionar o problema apresentado pela população da maneira mais eficiente possível.

Para que este comportamento se torne regra, necessário se faz que a Administração Pública busque políticas que transformem a imagem do servidor público, bem como facilitem sua atuação funcional, e ainda propiciem uma verdadeira transformação paradigmática destes servidores públicos.

Os cidadãos têm percebido que os serviços públicos podem ser eficientes e cabe ao Estado buscar, aos poucos, mudar a sua imagem perante a população. É importante ressaltar que independentemente da orientação partidária do governo, o serviço público precisa ser ágil e eficiente. É preciso haver continuidade das políticas públicas, sendo que para a efetivação deste processo é fundamental a recepção e a discussão das críticas sofridas, como instrumentos de aperfeiçoamento e obtenção de excelência no serviço público.

De modo que, ao Estado, cabe a formulação de políticas públicas e métodos de treinamentos que incentivem e preparem os funcionários públicos para o cumprimento das expectativas da população e, por outro lado, cabe à população a análise, crítica e demonstração de satisfação ou insatisfação quanto ao serviço prestado.

Assim, para que haja uma transformação paradigmática do servidor é de suma importância que o mesmo tenha, por parte da Administração Pública, suporte adequado para tais transformações, bem como ambientes de trabalho compatíveis com a execução funcional de qualidade, e ainda o investimento em processos de treinamento e motivação, bem como a descentralização e a transparência das informações ao público.

Existe a necessidade de flexibilização das organizações públicas buscando torná-las, por sua vez, mais enxutas e competitivas. Entretanto, a gestão pública brasileira, historicamente, sempre se caracterizou por uma administração patrimonialista, modelo que presume o paternalismo, o nepotismo e o empreguismo, não fazendo distinção entre as esferas de atividade pública e privada.

O processo de transformação já começou, contudo, ele deve ser ininterrupto e dinâmico, em consonância com o processo democrático e participativo decorrente do Estado Democrático de Direito. De maneira que treinamento e capacitação são ferramentas relevantes das empresas competitivas, sejam elas do setor privado ou público. A nova gestão pública

consiste em adequar os meios de intervenção pública aos fins previstos, sendo que gerir implica a busca da eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Existem diversas funções que a cultura pode exercer dentro de uma organização: ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos. Algumas vezes ela funciona até mesmo como um vínculo entre os funcionários e a empresa, ajudando a permanecerem unidos através de normas do que se deve fazer e dizer.

De modo que a cultura exerce uma função sobremaneira importante no ambiente organizacional, uma vez que é através da mesma que ocorre a definição de padrões de comportamento, conduta e atuação dos membros daquele sistema. Isso influencia diretamente no modo de trabalho desenvolvido no ambiente, podendo ser um fator positivo ou negativo, dependendo do modo como o gestor conduza a questão da cultura organizacional.

É nessa relação entre o indivíduo e a organização que se destaca o aspecto da motivação. Para isso, deve-se atentar para as especificidades da Administração Pública e seus traços históricos, observando como eles influenciam fortemente o comportamento dos agentes públicos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo foi possível perceber o quanto o contexto histórico das organizações públicas e suas teorias organizacionais são vinculadas à realidade atual do sistema público. Seja pela dimensão subjetiva na ação das pessoas que resistem às transformações sofridas no sistema do qual são elementos, dado o medo intrínseco às próprias mudanças, seja porque este processo traz a necessidade de reflexão e modificação de padrões comportamentais fortemente arraigados no plano subjetivo destes elementos.

Este é um fator de bastante importância quando da análise das possíveis transformações no sistema organizacional público, uma vez que sem estas transformações paradigmáticas, o setor permanecerá estagnado e vinculado a conceitos ultrapassados, que inviabilizam uma melhora em termos de qualidade na prestação dos serviços públicos.

Transcrevendo a discussão abordada no trabalho, pode-se dizer que um dos grandes desafios dos estudos organizacionais é justamente o questionamento da burocracia, sua necessidade quanto à atuação do servidor público, sua eficiência ou ainda a imprescindibilidade em buscar novos modelos para substituí-la.

De acordo com a burocracia, a forma de organização é capaz de suprir exigências do contexto organizacional, pois seus princípios estão embutidos nas práticas administrativas, seja no âmbito privado ou público. Por outro lado há a necessidade de novos formatos organizacionais de modelos de gestão, concomitantemente a uma discussão pós-moderna, que mostra que a filosofia burocrática não consegue suprir as novas demandas das relações surgidas no âmbito de trabalho. Um dos grandes obstáculos a ser ultrapassado é a procura de

um caminho que viabilize a mudança da maneira menos traumática e mais eficiente possível para os indivíduos, principalmente para aqueles que militam no serviço público, edificando, de tal maneira, a construção de atendimento de qualidade aos cidadãos.

É fundamental o surgimento de novas correntes teóricas e paradigmáticas de mudança que motivem a transformação nos serviços oferecidos pelo sistema organizacional público. Na perspectiva contemporânea, esse paradigma já reconhece limites na vontade humana para mudar o seu contexto. Esses se encontram atrelados às barreiras do mundo real e no reconhecimento do poder das vontades e ideias contrárias a de outras pessoas.

Não se pode deixar de salientar questionamentos que estimulem novos estudos sobre os modelos organizacionais, capazes, por sua vez, de atender de maneira eficiente todas as complexidades organizacionais contemporâneas, bem como o atendimento a população, objetivo primordial que é do setor público. Ao se pensar em um futuro para a vida organizacional e suas peculiaridades pode-se afirmar que a sobrevivência da organização deve passar por reformulações, formando um tipo ideal de estrutura organizacional.

Portanto, através da constatação da interferência de fatores humanos torna-se claro que a teoria da organização vem sendo reformulada sob novos fundamentos através de todo o histórico do serviço público, que convive com conjuntos de tendências polarizadas como conservação e mudança, a estabilidade e a instabilidade, a tradição e a contemporaneidade, a disciplina e a autonomia, a repetição e a originalidade, a rigidez e a flexibilidade, a padronização e a criatividade, a centralização e a descentralização, a rotina e a inovação.

A partir de meados dos anos 80 os servidores públicos, também vêm assumindo a sua responsabilidade diante da sua clientela, pois são eles a representação física do serviço público, que deve oportunizar o atendimento eficaz a população. Também se faz necessário ressaltar que na atualidade é fundamental que o servidor público tenha competências essenciais, desenvolvendo um novo perfil do funcionalismo público, embora não seja só o servidor em si o responsável por um melhor oferecimento de trabalho, mas sim, o administrativo.

Este trabalho enseja uma vinculação entre administração e servidor público. Isso significa que a administração pública tem por função o estímulo de novos paradigmas, bem como a pressão sobre seu funcionalismo para que a excelência na prestação dos serviços públicos seja efetivada. Por outro lado, é necessário destacar que o engessamento de diversas estruturas dentro do sistema organizacional público, em dadas ocasiões, inviabiliza a atuação de maneira mais eficiente e original do funcionário, que deve se ater às vinculações especificadas pelas normas burocráticas.

Também se faz imperioso salientar que os servidores, longe de representarem apenas a administração, devem procurar meios e instrumentos à sua disposição para efetivar as melhorias necessárias em seu processo de atuação funcional, materializando assim aquilo que já vem sendo estudado e declarado na teoria organizacional, tal seja a maximização das potencialidades do servidor em prol da excelência na prestação dos serviços públicos.

Também se constatou que, estatisticamente, os dados sobre treinamento e capacitação de funcionários públicos são bastante precários, não existindo um acompanhamento específico

destes dados, fazendo-se necessário um acompanhamento destas informações, através, por exemplo, de recadastramento periódico dos servidores, tornando assim possível a aferição de dados fundamentais para a análise dos quadros humanos do funcionalismo público. Assim seria viável o engendramento de políticas públicas efetivas e eficientes para o tratamento destes profissionais, restando em benefícios para os mesmos, bem como para a Administração Pública e a sociedade de maneira integral.

Também merece exame a questão da remuneração dos funcionários públicos. É sabido que a iniciativa privada remunera melhor seus funcionários, além de possibilitar o crescimento dos mesmos em conformidade com suas competências, além de potencializar suas capacidades e explorá-las em prol da organização em que atuem.

Já o setor público, além de remunerar de maneira mais deficitária, ainda não explora, ao menos na integralidade, o potencial de seu quadro humano, em diversas ocasiões deixando que a burocracia emperre este processo de análise, subutilizando quadros que renderiam mais e melhor se uma análise acurada de suas capacitações fosse realizada. Embora estes fatores gerem a constatação de que o perfil de servidor ainda está aquém da expectativa e da necessidade apresentada pelo setor.

Este ainda é um caminho longo que precisa ser trilhado tanto pela administração enquanto poder regulador, como pelos servidores, expressão física que são poder. A contratação destes agentes públicos deve também estar vinculada a um processo que avalie estas potencialidades destes futuros agentes, e não meramente o conhecimento acadêmico dos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. K. **Conexões estratégicas para o aumento da eficácia das ações de capacitação de dirigentes públicos.** *in*: CLAD, Madri, 2004.

_____. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** *In*: Revista do Serviço Público, Brasília: 2006.

ANDUJAR, A. M. & TEIXEIRA, F. R. **Comportamento humano no trabalho.** Florianópolis: CEFETSC, 2008.

BAZILLI, R. R. **Serviços públicos e atividades econômicas na Constituição de 1988.** *in* Revista de Direito Administrativo. V. 1. Julho-setembro 1994. N° 197. Rio de Janeiro: Renovar, 1991.

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional.** Florianópolis: IFSC/CAPES, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas em organizações públicas.** 3° ed. Caxias de Sul: Educus, 2010.

BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma visão gerencial.** Disponível em: <<http://www.fae.edu>>. Acesso em 02 de outubro de 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Balanço da reforma da reforma do estado no Brasil.** Coleção Gestão Pública: Brasília, 2002.

- CARDOSO, R. L. S. **Competências críticas para a Redefinição do perfil do funcionário público.** Disponível em: <<http://www.anesp.org.br>>. Acesso em 12 de outubro de 2011.
- DIAS, G. et al. **Balço da reforma do Estado no Brasil: a Nova Gestão Pública.** Brasília: MP, SEGES: 2002.
- _____. DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função** de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte.1998,146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.
- DUSSAULT, G. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.
- GASTER, L. **Quality in public services: managers choices.** Buckingham: Open university Press,1999.
- GRAHAM, R. **Clientelismo e política no Brasil do século XIX.** Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.
- GRAU, E. R. **Constituição e Serviço Público.** *in* Direito constitucional – Estudos em Homenagem a Paulo Bonavides. São Paulo: Malheiros. 2001.
- GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HOLANDA, A. B. de. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- LINO, S. R. L. **Novos paradigmas na gestão pública.** Florianópolis: CEFET, 2008.
- LOBO, S. M. P. **A evolução do conceito de serviço público.** Disponível em: <<http://www.artigosbrasil.net>>. Acesso em 10 de outubro de 2011.
- MARCELINO, G. F. **Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, 2003.
- OLIVEIRA, C. G. de. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia.** *In* Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2007.
- PRADO JR., C. **Formação do Brasil contemporâneo e colônia.** São Paulo: Brasiliense, 1965.
- PALVARINI, B. C. **O que é GESPÚBLICA?** Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 19 de setembro de 2011
- PIMENTA, C. C. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, 1998.
- PIRES, J. C. de S. & MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 02 de outubro de 2011.
- RIGOLIN, I. B. **Comentários ao Regime Único dos Servidores Públicos Civil,** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 1994.