

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DE
CONTRATAÇÃO NO SETOR PÚBLICOSTRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND IDENTIFYING THE NEED FOR HIRING IN THE
PUBLIC SECTORMárcio Alexandre Marques Silva¹Alexsandro Bezerra Correia Bilar²José de Lima Albuquerque³Flávia Fernanda da Silva Moura⁴

RESUMO

A consolidação do modelo administrativo gerencial no setor estatal, fruto da Nova Gestão Pública, está diretamente relacionado a uma efetiva administração estratégica de pessoas. O objetivo principal deste estudo foi elaborar uma proposta de instrumento de gestão capaz de aprimorar o processo de identificação da necessidade de contratação de pessoal pelos gestores públicos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória e descritiva, a partir de um estudo de caso na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, com observação participante, entrevista e pesquisa documental. Enquanto resultado principal apresentou-se um diagrama, contendo a sinalização dos pontos críticos a serem considerados para subsidiar a decisão de contratação de pessoas.

Palavras chaves: Administração pública gerencial; Gestão de pessoas; Planejamento.

ABSTRACT

The consolidation of administrative management model in the state sector, as a result of the New Public Management, is directly related to an effective strategic management of people. The main objective of this study was to develop a proposal for a management tool able to improve the process of identifying the need for hiring by public managers. To this end, an exploratory and descriptive research, from a case study in the Department of Administration of the State of Pernambuco, with participant observation, interview and documentary research. While main result presented a diagram, containing the signaling critical points to consider to subsidize the decision of hiring people.

Keywords: Public administration management; People management; Planning.

¹ Gestor Governamental - Especialidade Administrativa - Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco

² Mestre em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco. Professor Assistente do curso de Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco

³ Doutor em Engenharia Florestal pela Universidade Federal do Paraná. Professor Associado da Universidade Federal Rural de Pernambuco

⁴ Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Professora Substituta do curso de Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco

1 INTRODUÇÃO

Uma das consequências da economia globalizada é a interferência externa na capacidade de o Estado prover e manter o bem-estar social, pois, em tempos de crise, a produção interna diminui acarretando a redução da arrecadação, e o socorro externo – por exemplo, dos fundos monetários internacionais ou da própria União – geralmente implica em ajustes fiscais como garantia de superação da crise e quitação da dívida contraída. Porém, é também em momentos de crise econômica que o papel do Estado – de atender às demandas da sociedade por meio da Administração Pública – começa a ser novamente repensado (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Assim sendo, mesmo diante de um cenário de restrições fiscais, a Administração Pública passa a ser desafiada a buscar a profissionalização de seus processos e a adotar modelos gerenciais cada vez mais efetivos e sustentáveis, haja vista que os cidadãos-usuários exigem qualidade e transparência na prestação dos serviços públicos (FERREIRA; KANAANE e SEVERINO, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010). Com o advento da Lei Complementar nº 141, de 3 de setembro de 2009, o Governo do Estado de Pernambuco adotou um modelo de gestão por resultados, seguindo a corrente da administração pública gerencial, consequentemente, seus programas passaram a congrega: participação popular, maior controle sobre receitas e despesas, metas e objetivos pactuados e o monitoramento periódico das ações estratégicas (PERNAMBUCO, 2009). Tal orientação para resultados passou a demandar mais eficiência e eficácia por parte de todos os órgãos estatais (BRESSER-PEREIRA, 2008), bem como um modelo de gestão estratégica de pessoas (CHIAVENATO, 2010; MARRAS, 2011), capaz de suportar esse novo paradigma de gestão pautado pela excelência.

A Lei Estadual nº 14.264, de 6 de janeiro de 2011, em seu inciso IV, definiu a Secretaria de Administração (SAD) de Pernambuco como o órgão corporativo, consultivo, estratégico e proponente de políticas e diretrizes de recursos humanos a serem compartilhadas pelos demais setores estatais (PERNAMBUCO, 2011a); tendo como missão institucional “formular e gerir políticas públicas de administração, de pessoal e patrimonial do Estado, viabilizando as condições para a melhoria contínua dos serviços prestados pelo Poder Executivo à sociedade” (PERNAMBUCO, 2012b, p. 1). Os demais órgãos e entidades estaduais também atuam internamente na gestão de pessoas, muitos deles com um setor específico para tal fim em uma posição de destaque na estrutura organizacional. Embora em outras secretarias essa função apareça mais limitada à administração de pessoal (folha de pagamento, licenças, admissão e alterações funcionais) e seja da competência de unidades organizacionais menos complexas, com pouca diversidade de competências e pessoal nem sempre com formação em gestão.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas pela administração estadual em Pernambuco refere-se à ineficiência do processo de identificação da efetiva necessidade de contratação de pessoal para suprir às crescentes demandas sociais frente a um contexto de limitações fiscais. A absorção de pessoal efetivo sem o devido estudo de dimensionamento do quadro compromete o limite fiscal para despesas com pessoal e posterga sua solução pelo prazo da vida funcional dos novos admitidos; podendo também gerar problemas junto ao Tribunal de Contas, órgão competente para exercer o controle e a fiscalização de todas as modalidades de admissão.

Nesse contexto, surgiu a seguinte pergunta: como aperfeiçoar o processo de identificação da necessidade de contratação de pessoal nos órgãos públicos do Estado de Pernambuco? No intuito de responder a essa indagação, o objetivo principal deste artigo é propor um instrumento de gestão capaz de aprimorar o processo de identificação da efetiva necessidade de contratação de pessoal no setor público.

2 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

A gestão de pessoas pode ser definida como o “conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 9). Ainda de acordo com esse autor, entre os principais propósitos da gestão de pessoas constam: melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho, motivar e desenvolver talentos e competências, elevar a eficácia organizacional, dentro de um modelo de práticas e políticas de administração do trabalho composto pelos seguintes processos integrados entre si, dinâmicos e interativos: agregar, alocar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Considerando que todos esses processos estão intimamente relacionados, se algum falhar implicará em prejuízos de desempenho e/ou sobrecarga para os demais. Ou seja, havendo deficiências nos processos de alocar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, por exemplo, o processo de agregar pessoas – que se inicia com a identificação da efetiva necessidade de pessoal – será consequentemente comprometido (ou sobrecarregado).

Reforçando tal entendimento, Marras (2011) defende que a responsabilidade e a função de gerir pessoas sejam compartilhadas entre o respectivo órgão gestor (nível estratégico) e os gerentes de linha (nível operacional), sob a ótica da administração estratégica de recursos humanos (AERH). Dessa forma, atividades como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho ficam a cargo da administração operacional, ao passo que o desenvolvimento e a gestão de mudanças organizacionais dizem respeito à administração estratégica.

Portanto, a gestão de pessoas hoje assume muitos papéis, conforme Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Resumo de papéis fundamentais da gestão de pessoas

PAPEL	FORMA DE ATUAÇÃO
Administração de estratégias de recursos humanos	Voltada para garantir a execução da estratégia, coloca-se como parceiro estratégico para ajudar a alcançar os objetivos organizacionais.
Administração da infraestrutura da organização	Foco na construção de uma infraestrutura eficiente, através da especialização administrativa da área de RH para reduzir custos e aumentar valor (reengenharia de processos e melhoria contínua).
Administração da contribuição dos funcionários	Busca o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários, por meio de comunicação bilateral, defesa dos funcionários, treinamentos e incentivos com vistas a promover contribuições.
Administração da transformação e mudança	Pretende garantir a criação de uma organização renovada, atuando como agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

De uma maneira geral, a gestão de pessoas, tal como apresentada pelos citados autores, possui vários princípios aplicáveis ao setor público, embora a natureza pública e todo o aparato legal que recaem sobre essas organizações imprimam menor flexibilidade e velocidade para a sua adoção. Logo, a gestão de pessoas no setor público pode ser definida como:

[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem [...] a gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre o desempenho efetivo e previsto com vistas às correções de curso do processo (BERGUE, 2010, p. 18)

A conformidade com os ditames constitucionais e legais é de suma importância para a definição do escopo de atuação da gestão de pessoas no setor público, especialmente porque a própria doutrina do Direito Administrativo é clara quanto aos limites de atuação dos agentes públicos. Enquanto as empresas privadas podem atuar com grande flexibilidade e liberdade, no limite daquilo que não lhes for proibido por lei, as organizações públicas, por sua vez, só podem agir de acordo com o que as disposições legais expressamente lhe autorizarem, sob pena de seus atos perderem eficácia e de os agentes envolvidos serem responsabilizados administrativa, civil e/ou penalmente por sua ocorrência, conforme o caso (DI PIETRO, 2011).

De acordo com Bergue (2010) e Teixeira (2009) as formas de admissão e desligamento, assim como os direitos e deveres das pessoas no serviço público também seguem regras diferentes das praticadas na iniciativa privada e variam de acordo com o tipo de vínculo assumido pelo agente público: agentes políticos (componentes de governo de primeiro escalão), servidores públicos (servidores estatutários, empregados públicos, servidores temporários) e particulares em colaboração com o Poder Público (tabeliães, leiloeiros, empregados de empresas permissionárias, jurados, mesários eleitorais). Por exemplo, os agentes políticos são submetidos a um processo eleitoral periódico e, uma vez eleitos, montam seu primeiro (e, às vezes, até segundo e terceiro) escalão de governo, através da nomeação de profissionais ora de dentro ora de fora do serviço público.

No caso dos servidores públicos (ocupantes de cargos ou empregos públicos), a admissão é necessariamente precedida de aprovação em concurso público e sua acumulação com outros vínculos, em geral, é proibida, exceto nos casos previstos no Art. 37, inciso XVI, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

O setor público também está sujeito à fiscalização externa e não pode exceder os seus gastos com pessoal além dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que determina quanto os poderes de cada esfera de governo podem comprometer de sua receita com despesas de pessoal (BRASIL, 2000).

Em Pernambuco, o Tribunal de Contas é o órgão de controle externo responsável pela fiscalização da legalidade dos atos admissórios do Poder Público Estadual e Municipal (PERNAMBUCO, 2010).

A estabilidade no cargo público é uma característica que distingue servidores públicos efetivos em relação aos demais empregados assalariados (sejam de empresas públicas ou privadas). Garantia constitucional adquirida pelo servidor público que tenha sido considerado apto para o exercício do cargo ao longo do período de estágio probatório (36 meses) (BRASIL, 1998), está geralmente presente nos frequentes debates em torno da motivação para o serviço. Outro fator que torna a gestão de pessoas no setor público ainda mais complexa é a superposição de valores organizacionais heterogêneos herdados ora do patrimonialismo ora da burocracia weberiana e ora da reforma gerencial pós-burocrática (BERGUE, 2010). A partir da metade da década de 1990 a Administração Pública no Brasil passou a adotar um modelo gerencial - reflexo do movimento mundialmente conhecido como Nova Gestão Pública (NGP), originário de países como a Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália, que realizaram importantes reformas administrativas - incorporando uma perspectiva estratégica às suas práticas de gestão, com um olhar voltado para os resultados (eficácia), para o uso adequado dos recursos disponíveis (eficiência) e para a qualidade na prestação de seus serviços à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2008; BERGUE, 2010; KANAANE et al., 2010; TEIXEIRA, 2012). No entanto, Bergue (2010) afirma que, no campo da gestão de pessoas, de uma maneira geral, neste início de século XXI, o Estado ainda carece de profissionais competentes e com capacidade de liderança, assim como a estrutura da maioria dos órgãos públicos ainda está muito arraigada a características burocrático-patrimonialistas típicas do século passado.

3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Chiavenato (2010) e Bergue (2010), o planejamento integra o processo ou ciclo administrativo, também composto pelas funções organização, direção e controle, sendo responsável pela antecipação de cenários e o estabelecimento dos objetivos organizacionais. Trata-se, portanto, de uma ferramenta gerencial, que busca respostas para as circunstâncias ambientais (econômicas, políticas, sociais) em constante mudança. Geralmente, as organizações registram um diagnóstico de sua condição atual e projetam ações e diretrizes a serem seguidas – e, quando necessário, revistas – durante um período predefinido, de modo a alcançarem uma determinada

O Quadro 2 a seguir descreve resumidamente os conceitos essenciais para elaboração do planejamento estratégico global de uma organização.

Quadro 2 - Conceitos básicos para o planejamento estratégico organizacional

TERMO	DEFINIÇÃO
Missão	Declaração formal e escrita da razão da existência, a finalidade de criação de uma organização; funciona como um propósito orientador, um catalisador de esforços das pessoas nas atividades da organização.
Valores	Crenças e atitudes que balizam o comportamento individual das pessoas; decorrem da (e contribuem para a) cultura organizacional.
Visão	Imagem que a organização projeta de si mesma para o futuro; um compromisso de destino comum, que deve ser assumido pelas pessoas que compõem a organização.
Objetivos organizacionais	Resultados globais que a organização pretende alcançar em um determinado período; podem ser classificados como rotineiros, de aperfeiçoamento ou inovadores.
Estratégia organizacional	Padrão de comportamento global e integrado da organização em relação ao ambiente externo onde atua; é geralmente definida pelo nível institucional, é projetada para o longo prazo, envolve toda a organização e funciona como um mecanismo de aprendizagem contínua.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Chiavenato (2010) também observa a necessidade de duas análises complementares entre si e essenciais para transformar a intenção estratégica (missão, visão e objetivos) em ações planejadas para execução e acompanhamento: a análise ambiental e a análise organizacional. A primeira diz respeito a como o ambiente externo pode influenciar positiva (oportunidades a explorar) ou negativamente (ameaças a neutralizar ou evitar) as aspirações da organização; e a segunda, com o olhar voltado para dentro da própria organização, acerca das habilidades e capacidades que precisam ser plenamente aplicadas (pontos fortes) e das deficiências a corrigir e/ou melhorar (pontos fracos) a fim de viabilizar os propósitos organizacionais. Nesse último caso, as pessoas podem constituir o ponto forte (vantagem competitiva) ou o ponto fraco (desvantagem) de acordo com o modo como são geridas.

Além disso, para ser exitosa a estratégia organizacional deve considerar a estrutura e a cultura, assim como os processos da organização também devem estar alinhados à estratégia para que os objetivos sejam alcançados. A estratégia é, por fim, materializada em um planejamento estratégico (desdobrado em seguida em planos táticos e planos operacionais) para facilitar o acompanhamento e a avaliação dos resultados desde a cúpula até a base da organização, bem como para ganhar ampla divulgação e engajamento internos (CHIAVENATO, 2010). Nesse ponto, esse autor reforça que o planejamento estratégico de gestão de pessoas é tão importante para a estratégia organizacional, que deveria integrar o próprio planejamento estratégico da organização. Assim, os objetivos e as estratégias organizacionais devem ser traduzidos em objetivos e estratégias de gestão de pessoas, sob a ótica de que recursos humanos são necessários para se atingir os objetivos organizacionais definidos para um determinado período. O planejamento há de considerar o nível de capital humano existente, a necessidade de pessoal identificada, um plano de desenvolvimento e adequação das pessoas ao planejamento; em seguida, controlar as variações entre a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho, para corrigir ou evitar o excesso ou a falta de pessoal.

O planejamento estratégico precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos e metas a atingir, criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, arquitetura organizacional adequada, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes – como gestores de pessoas – trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz. (CHIAVENATO, 2010, p. 80)

Bergue (2010) afirma que as diretrizes para o planejamento estratégico de recursos humanos (RH) são qualitativas e quantitativas, ou seja, incluem tanto o perfil de agente público desejado quanto a quantidade de pessoas necessárias por área ou processo. Ele também recomenda que o planejamento estratégico da organização pública – posteriormente refletido nos planos plurianuais, nas leis de diretrizes orçamentárias e nas leis orçamentárias anuais – contemple, pelo menos, os seguintes elementos: os valores institucionais relativos à gestão de pessoas; os cenários atual e futuro da atuação do órgão ou ente público; as diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas, de treinamento e desenvolvimento, de remuneração e incentivos, de atuação e integração social. Logo, o plano estratégico de RH deve ser “focalizado em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano existente no serviço público, com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens e serviços públicos” (BERGUE, 2010, p. 198)

Ao descrever as etapas do processo de planejamento estratégico de recursos humanos, Bergue (2010) lembra que essa atividade pode se tornar bastante complexa, contemplando a integração de vários órgãos e até outros poderes, esferas e entes, nos casos de adoção de redes de cooperação. Isso porque, para a criação do plano global, em linhas gerais, é necessário que: as diretrizes e objetivos desenvolvidos por cada setorial sejam encaminhadas para o governo em questão; as diretrizes gerais de ação desse governo sejam incluídas no plano integrador; e, em decorrência disso, as estratégias setoriais sejam corrigidas ou reformuladas, caso necessário. O Quadro 3, abaixo, resume as etapas desse processo.

Quadro 3 - Processo de planejamento estratégico de recursos humanos no setor público

ETAPA	DEFINIÇÃO
Análise ambiental interna e externa	Diagnóstico desenvolvido pelas próprias setoriais acerca das variáveis ambientais internas (número e perfil dos servidores, gastos gerais com pessoal, cultura e clima organizacionais) e externas (níveis de integração e de dependência econômica ou financeira com outros órgãos ou entes, nível de demanda por bens ou serviços públicos, atividades econômicas predominantes da região). Visa antecipar e interpretar tendências com impacto potencial sobre a gestão de pessoas. Pode considerar tanto as perspectivas históricas (planejamentos com base em previsões ou por análise comparativa) quanto a projeção de cenários futuros.
Definição do negócio institucional	Composta da reavaliação periódica dos objetivos, prioridades e resultados da administração com base no diagnóstico ambiental anteriormente elaborado e da análise dos reflexos dessas decisões estratégicas na área de recursos humanos.
Formulação de objetivos	Estabelecimento de objetivos desejados acompanhados do desenvolvimento dos respectivos programas setoriais que quantifiquem os resultados, os recursos necessários (materiais e humanos) e o prazo de execução previsto.
Avaliação das necessidades de mudança	A partir da atualização da missão e dos objetivos definidos anteriormente, e a par da análise ambiental interna já mencionada, essa etapa serve para avaliar as limitações do aparelho administrativo e de seus processos atuais em relação ao que a setorial pretende realizar.
Formulação de alternativas e tomada de decisão	Consiste na formulação de alternativas para a tomada de decisão, tendo em vista as possibilidades de atuação sobre a realidade para efetuar as mudanças identificadas na etapa anterior. Com relação à gestão de pessoas, entre as alternativas podem figurar programas de qualificação, redesenho organizacional e de processos, criação de cargos e carreiras etc.
Implementação	Etapa de execução em si (ação administrativa).
Controle do processo de planejamento	Medições e acompanhamento de desempenho com vistas à indicação de eventuais ações corretivas por parte da administração. Essas ações retroalimentam o processo de planejamento, repercutindo em novas versões do plano que considerem aspectos supervenientes que foram eventualmente ignorados.

Fonte: Adaptado de Bergue (2010)

Uma vez elaborado, o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser desdobrado em planejamentos táticos e operacionais a cargo de cada setor (BERGUE, 2010). Ainda sob a ótica desse autor, os planejamentos operacional e tático de recursos humanos, por envolverem ações de curto e médio prazo, mantêm o foco predominantemente sobre as necessidades e a movimentação de pessoal, assim como em relação às ações de treinamento e desenvolvimento necessárias ao andamento das atividades previstas.

Quanto aos meios, classifica-se como um estudo de caso (GIL, 2007) realizado, no ano de 2012, na Secretaria de Administração (SAD) do Estado de Pernambuco.

Optou-se por uma pesquisa documental acompanhada por uma observação participante (GIL, 1999; MARCONI e LAKATOS, 2003), salientando que o primeiro autor é servidor público e atua, há alguns anos, na Gerência Técnica de Pessoal da Secretaria de Executiva de Pessoal e Relações Institucionais da SAD.

Além disso, procedeu-se uma entrevista informal (não-estruturada) com o então Gerente Geral de Políticas de Pessoal, responsável pela assessoria ao Colegiado da Câmara de Políticas de Pessoal (CPP) do Núcleo de Gestão do Governo do Estado (informante-chave) (GIL, 1999). A pauta dessa entrevista incluiu a descrição, os pontos críticos e possíveis falhas do processo de autorização para a contratação de pessoal no âmbito do Poder Executivo do Estado de Pernambuco.

A coleta dos dados secundários englobou buscas em legislação específica (Constituição Federal, leis e decretos) e documentos eletrônicos disponíveis nos sites oficiais do governo do Estado de Pernambuco e de suas secretarias, a exemplo dos relatórios de remuneração de pessoal divulgados no Portal da Transparência/PE.

Este trabalho pode ser visto como uma contribuição inicial a ser amplamente discutida e evoluída à medida que desperte o interesse de outros pesquisadores, em especial, sobre a atual realidade das políticas públicas voltadas à gestão estratégica de pessoas no setor público.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 O processo de autorização de contratação de pessoal da SAD

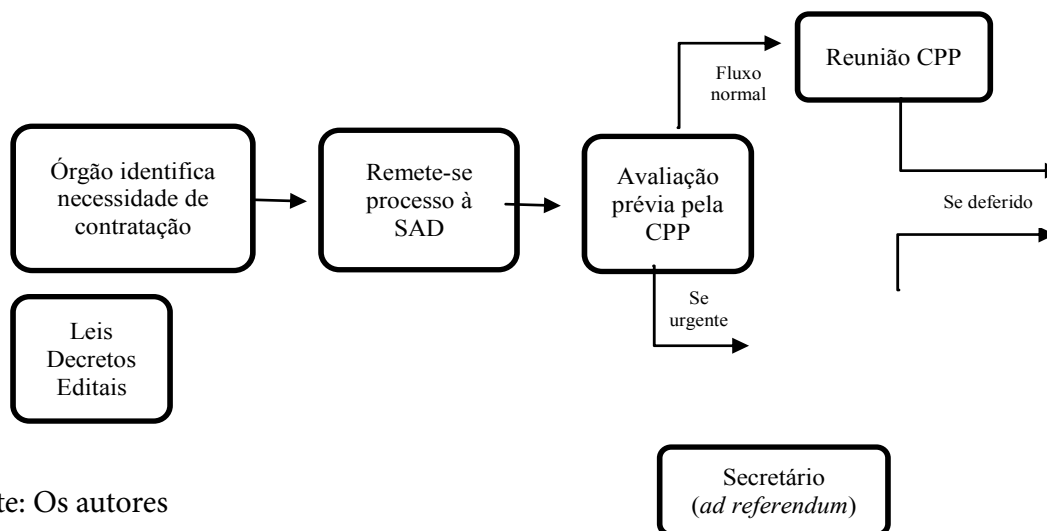
De acordo com os dados coletados, incluindo as informações prestadas pelo informante-chave, Gerente Geral de Políticas de Pessoal, uma vez identificada a necessidade de contratação, um processo administrativo segue do gabinete da Secretaria interessada para a SAD, indicando, dentre outras informações, a natureza dos cargos, os quantitativos solicitados, a remuneração proposta e a justificativa que fundamentarão o pedido de contratação. Esse ofício é então submetido para avaliação prévia e assessoramento do colegiado da Câmara de Políticas de Pessoal – CPP (PERNAMBUCO, 2009).

Segundo o entrevistado, durante esse processo de apreciação da solicitação, é comum o surgimento de questionamentos e até mesmo a identificação de eventuais falhas no dimensionamento apresentado pela unidade setorial solicitante. O limite com gastos de pessoal da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) é confrontado constantemente, em atendimento às orientações do Tribunais de Contas (PERNAMBUCO, 2010), às especificidades do serviço público (DI PIETRO, 2011) e em especial porque outros compromissos já assumidos – de reajustes salariais, reposição de quadro e contratação de novos servidores, por exemplo – concorrerão em recursos com o novo pedido.

Realizada a análise e os cálculos de impacto financeiro, o processo pode seguir para decisão na reunião da CPP ou, em casos de urgência, sofrer deferimento ad referendum pelo Presidente do colegiado, o Secretário de Administração do Estado.

Nos casos de autorização das solicitações, os correspondentes diplomas legais são providenciados – leis complementares para criação de vagas, decretos autorizativos e editais para demais contratações – conforme a natureza do cargo ou função, a fim de legitimar e dar eficácia ao processo seletivo simplificado ou concurso público que se seguirá. A Figura 1, a seguir, exibe o fluxograma desse processo.

Figura 1 – Fluxograma do processo de autorização de contratação da SAD



Fonte: Os autores

A maior fragilidade do processo de autorização da contratação, conforme explicitado pelo informante-chave, ratificando o posicionamento de Bergue (2010), é no dimensionamento de pessoal, uma vez que – salvo em casos de solicitações com efetivo muito destoante ou com fundamentação incipiente – em geral, não se faz juízo de valor sobre as análises de quantitativos de pessoal encaminhadas pelas Secretarias demandantes, haja vista que elas próprias são quem ainda detêm o maior domínio técnico da gestão operacional para a prestação de seus serviços, o que vai de encontro às orientações de Lucena (2011) que assevera a relevância da realização dessa análise através de métodos quantitativos e qualitativos.

Pode-se deduzir que, havendo fundamentação coerente, orçamento disponível – respeitado o crescimento vegetativo da folha de pagamento – e vontade política para contratar, não há muito que a CPP restringir, a partir do recebimento dessas solicitações. Isso significa que contratações autorizadas em momentos de crescimento econômico, além da efetiva necessidade podem limitar a capacidade de contratação do Estado em momentos de retração econômica futura, contrariando os princípios da eficiência e da eficácia presentes no modelo de gestão pública gerencial externados e defendidos por Bresser-Pereira (2008), Matias-Pereira (2009; 2010), Ferreira, Kanaane e Severino (2010) e Kannane et al. (2010).

Caracteriza-se, portanto, a importância de se profissionalizar a gestão de pessoas nos órgãos de todo o estado, de modo a garantir que as próximas contratações sejam realizadas com base em dimensionamentos sempre criteriosos e comprometidos com o interesse público, à luz da administração estratégica de recursos humanos pautada por uma visão sistêmica, segundo Teixeira (2012), Matoso e Caraiola (2016).

6.2 Identificação da efetiva necessidade de contratação de pessoal

Conforme Chiavenato (2010) e Marras (2011) o planejamento estratégico de gestão de pessoas deve ser componente do planejamento estratégico organizacional, contemplando as decisões estratégicas sobre os recursos humanos que viabilizarão a estratégia da organização. Nesse sentido, os dados obtidos neste estudo indicam que os primeiros questionamentos que impactam na aprovação das necessidades de pessoal são aqueles ligados à posição atual da estrutura organizacional (unidade, gerência, superintendência, gerência geral) e de sua contribuição para o planejamento estratégico do órgão.

Outro ponto levantado refere-se ao inadequado comportamento adotado em relação ao dimensionamento da demanda estrutural, não apenas no curto ou médio prazos, mas sobretudo no longo prazo, como orientam Lucena (2011) e Bergue (2010). Isso se deve ao risco de admissão de novos servidores, com uma vida funcional inteira pela frente, para atender a uma suposta demanda que poderia ser contornada por meio de remanejamentos internos da própria estrutura ou de estruturas próximas dentro de um mesmo órgão. Esse comportamento poderia ser registrado e antecipado por meio de indicadores que relacionassem demanda, qualidade (nível de serviço), equipe, produtividade, tecnologia empregada, sob a ótica de Lucena (2011) e Assis (2012).

Os dados indicaram ainda a relevância de considerar o custo operacional da estrutura, englobando o custo atual (remuneração de pessoal e demais despesas operacionais) – comparando-o ao de outras estruturas semelhantes ou avaliando sua compatibilidade com o nível de serviço prestado – assim como a sua projeção para os próximos anos – tendo em vista as progressões funcionais, aposentadorias, admissões e desligamentos previstos, como preconizado por Lucena (2011) e Assis (2012).

Este estudo revelou, com base na entrevista realizada e na observação participante, que uma das reações mais comuns diante da solicitação de ampliação de efetivo é o questionamento acerca da organização do trabalho. Ou seja, em um primeiro momento, questiona-se se a equipe atual não teria condições de absorver o aumento de demanda ou a redução de efetivo, sem a necessidade de reposição ou admissão de pessoas. Parte desse comportamento pode ser atribuída à impressão que se tem em relação ao quanto o Estado contratou no passado sem a preocupação em analisar tão criticamente a estrutura que então possuía, talvez a equipe atual já seja custosa demais, se comparada ao que entrega ou ao valor que agrega. Daí a importância de uma análise da capacidade instalada tanto quantitativa, quanto qualitativa, conforme advertido por Lucena (2011).

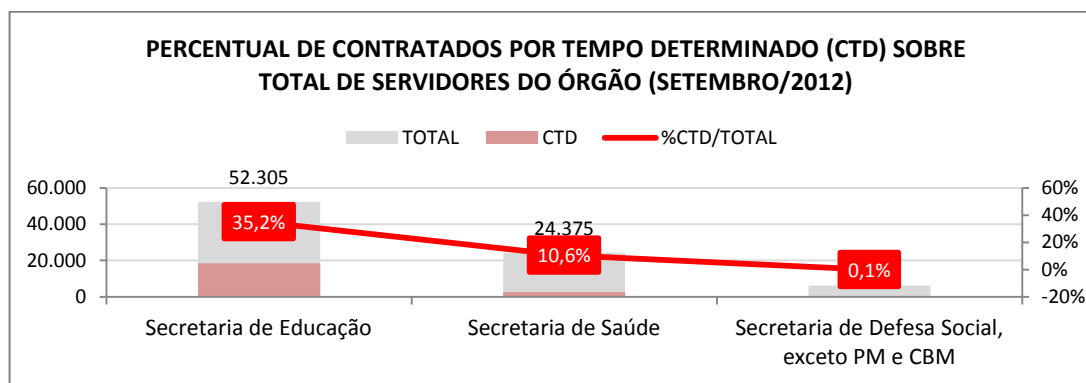
Nesse sentido, resta claro que os gestores devem questionar-se, sobretudo, em relação à organização do trabalho em sua estrutura organizacional.

Outro importante fator levantado relacionado à organização do trabalho diz respeito ao tipo de vínculo e à carga horária recomendados para o cargo ou função. Tendo em vista a natureza das atividades, o investimento necessário em eventuais capacitações e a permanência desse conhecimento na instituição, a urgência, intensidade e a sazonalidade da demanda para o cargo ou função que se pretende contratar, o gestor deve considerar as vantagens e desvantagens em se estabelecer jornadas reduzidas e vínculos efetivo, celetista, temporário ou comissionado, de acordo com as peculiaridades do serviço e observando as restrições impostas pela legislação vigente, sobretudo, em relação à motivação para a contratação por tempo determinado – Lei Estadual nº 14.547/2011 (PERNAMBUCO, 2011b).

A título de ilustração, o Gráfico 1 retrata a proporção de contratos por tempo determinado e o total de servidores nas três secretarias de maior efetivo do estado, de acordo com o relatório de remuneração de servidores do mês de setembro/2012, disponibilizado no Portal da Transparência (PERNAMBUCO, 2012a).

Tabulação semelhante pode ser realizada pelos gestores, a partir de relatórios de recursos humanos elementares, a fim de verificar a situação atual e o histórico de vínculos em sua própria estrutura organizacional.

Gráfico 1 – Relação CTD e total de servidores dos órgãos de maior efetivo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Portal da Transparência (PERNAMBUCO, 2012a)

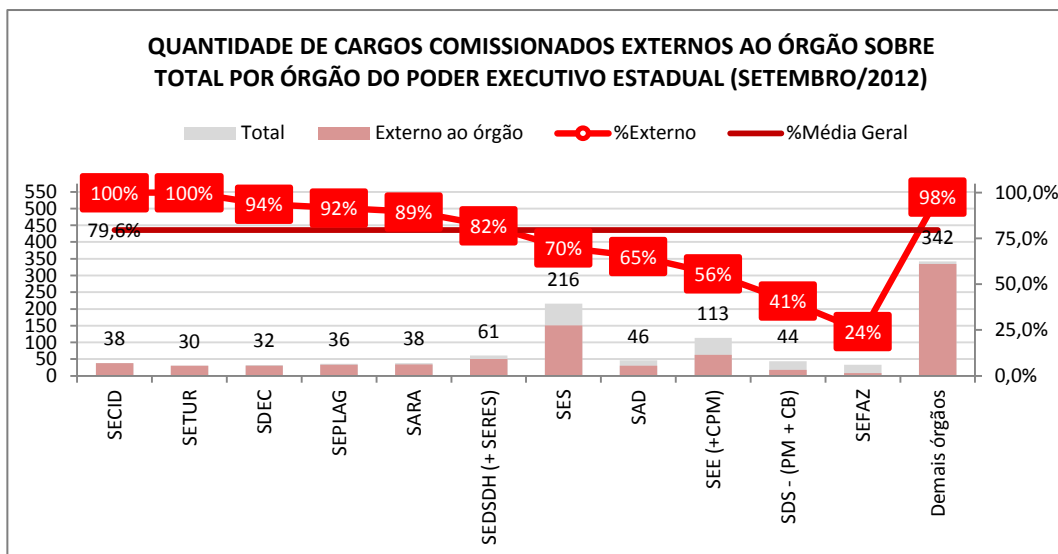
Uma vez procedida a escolha do tipo de vínculo, deve-se decidir o tipo de seleção a ser adotada (interna, externa ou mista). De acordo com a Constituição Federal (BRASIL, 1988), os cargos públicos e contratos por tempo determinado precisam necessariamente ser admitidos por meio de seleção externa – concurso público ou processo seletivo simplificado, respectivamente. Porém há um conjunto de funções de confiança (cargos comissionados, funções gratificadas) e gratificações (de participação em atividades específicas ou em comissões especiais) que podem ser vistas ora como oportunidades para estabelecer uma política de seleção interna transparente e motivadora, ora para ampliação do próprio efetivo por meio de uma seleção externa (envolvendo candidatos da iniciativa privada ou de outros órgãos).

Nessa linha, os dados coletados nesta pesquisa revelaram que o gestor deve refletir sobre o que é mais adequado para o desenvolvimento do serviço e defender claramente esse posicionamento perante sua equipe e superiores. O comportamento usual identificado foi que as gratificações e funções gratificadas permanecem com a sua equipe interna – nos casos em que o órgão possui quadro efetivo próprio – enquanto os cargos comissionados de gerência intermediária e direção são preenchidos por meio de seleções mistas ou externas.

O Gráfico 2, abaixo, compara a quantidade total de cargos em comissão de gerência e direção (símbolos DAS-1 a DAS-5) com o número de ocupantes externos ao quadro efetivo do órgão. Nele verifica-se que as secretarias de maior efetivo e de atividades típicas de Estado (Secretaria de Educação - SEE, Secretaria de Saúde - SES, Secretaria de Defesa Social - SDS e Secretaria da Fazenda - SEFAZ) impulsionam a média de cargos comissionados externos (79,6%) para um patamar inferior ao do percentual médio dos demais órgãos (92,9%). externos.

Saliente-se que este estudo constatou que secretarias criadas há pouco tempo são inicialmente compostas por servidores cedidos, enquanto seu quadro efetivo está sendo providenciado. E algumas secretarias também são predominantemente de cunho político, mais próximas da cúpula governamental e, portanto, mais suscetíveis a nomeações de cargos comissionados externos.

Gráfico 2 – Relação de cargos comissionados externos ao órgão sobre total



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados do Portal da Transparência (PERNAMBUCO, 2012a)

Seguindo o entendimento de Lucena (2011) e Bergue (2010), outra análise deve ser feita em relação à definição precisa da natureza do cargo e de suas atribuições por conta de, pelo menos, três razões: a) para evitar a proposição de novos cargos de conteúdo semelhante ao de cargos já existentes – o que criaria um conflito natural entre os ocupantes do novo cargo e do anterior (comparação da jornada de trabalho, da complexidade das atribuições, da composição da remuneração etc.); b) para trabalhar a introdução dessas novas carreiras em um ambiente organizacional mais esclarecido e menos resistente a sua chegada – há, por exemplo, o relato de carreiras que providenciaram a impressão e distribuição de suas atribuições entre seus novos concursados com a intenção de resguardá-los da ocorrência dos ainda comuns desvios de função e subutilização; e c) para verificar se as atividades são típicas de Estado, o que pode limitar também a escolha do tipo de vínculo a ser adotado.

A pesquisa apontou que a avaliação da cultura organizacional é decisiva na análise da necessidade de contratação. A cultura predominante na estrutura organizacional deve ser compatível com os valores e atitudes necessários ao alcance de resultados pactuados, para que a equipe encare as mudanças necessárias positivamente, em consonância com os entendimentos de Bergue (2010) e Chiavenato (2010).

Outro fator a considerar, conforme Bergue (2010) e Lucena (2011) é a compatibilidade da remuneração proposta com a natureza do cargo ou função, a qual deve ser avaliada sob a ótica de outros cargos assemelhados no próprio Estado – ou em outras esferas ou mesmo na iniciativa privada – e ser atraente para o perfil de profissionais que se deseja contratar.

Esta pesquisa identificou algumas iniciativas recentes e importantes, concebidas com o apoio e articulação da SAD com os demais órgãos governamentais, as quais devem, gradativamente, contribuir para a formação de líderes e o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, voltados para uma gestão mais efetiva, como: o programa Educação Corporativa (PERNAMBUCO, 2012c), que congrega projetos de Encontro de Gestores, Programas de Desenvolvimento Gerencial, Levantamento de Necessidades de Treinamento, Cursos Superiores em Administração Pública, Pós-graduação em Gestão Governamental; e o projeto de Avaliação de Desempenho, que somente em 2012 atingiu pelo menos sete grandes grupos ocupacionais no âmbito estadual (PERNAMBUCO, 2012d).

O estudo apontou que é preciso considerar também a quantidade de servidores em condições de aposentadoria e alguns dos principais aspectos relacionados a esse evento, como advertido por Lucena (2011). Por exemplo, o gestor deve saber quantos servidores alcançarão os requisitos para se aposentar em um horizonte mínimo de seis meses a dois anos, de acordo com o tempo necessário para formar outras pessoas, caso necessário.

Outro ponto a ser analisado, segundo a pesquisa, é a existência de concursos vigentes com lista de aprovados não nomeados ou não contratados, conforme orientações do Tribunal de Contas (PERNAMBUCO, 2010). Sobre esse aspecto, os fatores a serem considerados incluem: (a) existência de concursos anteriores em período de validade, cujas vagas autorizadas ainda não foram completamente preenchidas e que coincidam, em termos de atribuições, jornada de trabalho e vínculo com as que se necessita; (b) diferença entre as vagas que poderão ser destinadas à estrutura organizacional e a necessidade de pessoal total identificada; (c) diretriz orçamentária em vigor autorizando ou não a admissão de pessoal no período desejado.

O estudo revelou ainda que o impacto financeiro no orçamento, embora seja posteriormente revalidado pela Câmara de Políticas de Pessoal, pela SAD e pelo Núcleo de Gestão, pode ser aproximadamente estimado no próprio órgão demandante, como objeto extremamente útil para a comparação de cenários de dispêndio com pessoal frente a outras soluções, como a melhoria de processos, adoção de novas tecnologias, ampliação de cargas horárias, descentralização de competências, como salientado por Lucena (2011) e Assis (2012). Essa análise geralmente envolve aspectos relacionados à atividade-fim do órgão, à sua missão e objetivos, sendo mais conveniente que o órgão demandante realize-a. Porém, os analistas em gestão administrativa da própria SAD podem auxiliar nessa tarefa.

A pesquisa reforçou a relevância do cargo de Analista em Gestão Administrativa, criado com o advento do Modelo Integrado de Gestão do Governo de Pernambuco (CONSAD, 2009; PERNAMBUCO, 2009). Dentre outras funções, esse profissional é responsável por “coordenar e executar, no âmbito do Poder Executivo Estadual, as atividades de: a) planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas administrativas”, com uma atenção especial ao desenvolvimento de recursos humanos (PERNAMBUCO, 2008). Para facilitar as simulações sugeridas, o gestor de um dado órgão poderá recorrer a relatórios-resumo de folha de pagamento mais atualizados, em meio digital e solicitar a consultoria dos analistas em gestão da SAD.

6.3 Proposta de instrumento de apoio para a identificação da necessidade de pessoal

O Quadro 4, a seguir, traz um resumo das principais questões levantadas neste estudo sobre o dimensionamento da efetiva necessidade de contratação, seguindo as orientações de Bergue (2010), Lucena (2011) e Assis (2012), condensadas nas etapas: previsão de demanda, organização dos processos internos, controle de pessoal e impacto financeiro no orçamento.

Quadro 4- Questionário para o dimensionamento da efetiva necessidade de contratação

Etapas	Questionamentos norteadores
Previsão de demanda	As rotinas desempenhadas pela estrutura contribuem diretamente para a realização da missão ou dos objetivos estratégicos do órgão?
	A rotina, as ações ou projetos da estrutura estão contemplados no planejamento estratégico do órgão?
	Há necessidade de contratação de pessoal porque a demanda pelos serviços aumentou ou porque a estrutura recebeu uma nova atribuição?
	As demandas da estrutura são sazonais, temporárias ou permanentes? Estão relacionadas a um programa de Governo (chances de mudar com o passar das gestões) ou a uma política de Estado (tendem a permanecer)?
	É possível que essa demanda sofra retração nos próximos 10 ou 20 anos, tendo em vista os indicadores econômicos, sociais, políticos disponibilizados pelos institutos de pesquisa especializados em sua área de atuação?
Organização dos processos internos	A mensuração de indicadores de desempenho é uma prática frequente? Há indicadores voltados para resultados (eficácia) e para melhoria de processos (eficiência) através dos quais o desempenho da equipe é avaliado?
	A demanda mensal por tipo de processo ou serviço e o quanto deles cada servidor consegue realizar em um dado período é conhecida? Há sentimento de sobrecarga na equipe?
Controle de pessoal	Qual o perfil de cada área e que qualidades os profissionais devem apresentar durante a seleção de modo a reforçar (ou contrapor) competências, habilidades e atitudes existentes?
	Quais os índices de assiduidade e pontualidade da equipe? O absenteísmo repercute significativamente na capacidade de a equipe dar vazão aos processos e serviços demandados?
	Quais os resultados da avaliação de desempenho por unidade e servidor? Quais as principais necessidades de capacitação ou reciclagem identificadas?
	Qual a proporção de servidores para cada função de chefia, gerência ou direção na estrutura organizacional?
	Alguma estrutura, comparativamente às demais, sofre de alta rotatividade de pessoal? Quais os principais motivos da evasão para outras áreas, cessões e exonerações?
Impacto financeiro no orçamento	Qual o impacto financeiro anual em folha de pagamento com a ampliação dos quantitativos de pessoal atuais para os propostos, considerando remunerações mensais, gratificação natalina (13º salário) e abono de férias? Quais os encargos que incidem sobre as categorias (vínculos) em questão?
	É possível remanejar ou transformar cargos comissionados existentes de modo a mitigar o impacto financeiro da necessidade de contratação?
	Ao preencher determinados cargos ou funções com pessoal efetivo será necessária a reposição com pessoal temporário ou efetivo em início de carreira? Qual o impacto financeiro dessa decisão?

Fonte: Os autores

As respostas a esses questionamentos auxiliarão na compreensão do diagrama proposto (Figura 2), o qual exhibe os pontos críticos a serem averiguados pelos gestores de pessoas, segundo o ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), como proposto por Bergue (2010). Trata-se de uma importante ferramenta gerencial (instrumento de gestão) que contém diretrizes destinadas a apoiar esses gestores nas tomadas de decisões, assim como nas suas atividades diárias de controlar, medir, avaliar estratégias, processos e pessoas.

Figura 2 - Diagrama de apoio para a identificação da necessidade de contratação



Fonte: Os autores

Esse diagrama sintetiza, portanto, os pontos críticos levantados e debatidos ao longo desta pesquisa, através de uma visão sistêmica e estratégica da gestão de pessoas, em congruência com o modelo da Nova Gestão Pública e com as proposições de Chiavenato (2010), Marras (2011), Teixeira (2012), Matoso e Caraiola (2016). Além disso, reforça a concepção de Bergue (2010) que defende a integração do planejamento estratégico de pessoas com o planejamento estratégico organizacional e com as etapas do ciclo administrativo, a saber: a) Planejamento: posição atual e contribuição da estrutura organizacional para a estratégia do órgão; comportamento estimado da demanda pelo serviço; custo operacional da estrutura; b) Organização: domínio dos processos executados; tipo de vínculo e carga horária recomendados; tipo de seleção (interna/externa/mista); documentação de processos internos; natureza do cargo e atribuições; análise da adoção de outras tecnologias; c) Direção: motivação da equipe; liderança; cultura organizacional; treinamento e desenvolvimento; e compatibilidade da remuneração proposta; e d) Controle: indicadores de gestão de pessoas (demográficos, de desempenho, financeiros); servidores em condições de aposentadoria; concursos vigentes com lista de aprovados não convocados; e estimativas de impacto financeiro sobre o orçamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa averiguou, a partir de um estudo de caso realizado na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco, o processo de autorização das solicitações de contratação de pessoal e constatou a necessidade de uma maior profissionalização dos seus instrumentos e estruturas relativos à gestão de pessoas, em especial, no que tange ao dimensionamento da efetiva necessidade de admissão de novos servidores.

A pesquisa também apontou a ausência de uma cultura de mensuração de indicadores, da elaboração de históricos e da análise prospectiva de demandas por parte dos órgãos estaduais.

Em decorrência dos resultados obtidos, uma proposta prática de instrumento de gestão foi elaborada no formato de um diagrama, contendo os pontos críticos a serem considerados durante o processo de averiguação da efetiva necessidade de contratação de pessoal, levantados no presente estudo e agrupados de acordo com as etapas do ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), no intuito de subsidiar as decisões dos gestores públicos à luz do modelo da Nova Gestão Pública, buscando provocar a reflexão acerca da necessidade de implantar uma administração estratégica de pessoas com foco gerencial na área governamental.

A partir do instrumento de gestão proposto, atividades e práticas administrativas poderão ser repensadas, assim como poderão ser elaborados e adotados indicadores para monitorar e aperfeiçoar a administração estratégica de recursos humanos na esfera pública.

Reforce-se que esta pesquisa deve ser entendida como uma contribuição inicial a ser amplamente debatida e aperfeiçoada por ulteriores estudos que tratem da gestão estratégica de pessoas no setor público.

8 REFERÊNCIAS

- ASSIS, Marcelino Tadeu de. *Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BRASIL. Casa Civil. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 10 ago. 2014.
- _____. Emenda constitucional nº19, de 4 de junho de 1998. *Modificou o regime e dispôs sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos e outras providências*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6. Acesso em: 10 ago. 2014.
- _____. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 [*Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF*]. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 23 set. 2014.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995*. Revista Brasileira de Direito Público - RBDP. Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, out./dez., 2008. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros.Passos.Reforma.Gerencial.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONSAD [Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração]. *Estado consolida modelo integrado de gestão*. Revista Governança & Desenvolvimento. Brasília, Ano 6, n. 12, p. 36-39, nov. 2009.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

- FERREIRA, Maria das Graças; KANAANE, Solange; SEVERINO, Fátima Regina Giannasi. *Aspectos comportamentais na gestão de pessoas*. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs). *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 4, p.73-98.
- FREITAS, Wesley Ricardo Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. *Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista*. *Revista de Ciências da Administração*, v. 12, n. 26, p. 163-188, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p163/17407>. Acesso em: 20 dez. 2016.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KANAANE, Roberto; KEPPLER, Roseane Segantin; ALDARVIS, Renato; SILVA, Dorival Caldeira da. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs). *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010. Cap. 3, p.34-70.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATOSO, Joelson Obregão; CORAIOLA, Diego M.; ROGLIO, Karina De Déa. *Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso*. *Gestão & Regionalidade*, v. 32, n. 95, p. 34-51, 2016. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638/1941. Acesso em: 20 dez. 2016.
- PERNAMBUCO. Lei Complementar nº 117, de 26 de junho de 2008. *Dispõe sobre a criação da Carreira de Gestão Administrativa e seus cargos, fixa sua remuneração, e dá outras providências*. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, 27 jun. 2008.
- _____. Lei Complementar nº 141, de 3 de setembro de 2009. *Dispõe sobre o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco*. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, 4 jan. 2009.
- _____. Tribunal de Contas do Estado. *Como admitir servidores públicos [cartilha]*. Recife, 2010. Disponível em: http://www.tce.pe.gov.br/internet/docs/publicacoes/cartilha_atos_de_pessoal-revisado.pdf. Acesso em: 23 set. 2012.
- _____. Lei nº 14.264, de 6 de janeiro de 2011. *Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Poder Executivo, e dá outras providências*. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, 7 jan. 2011a.
- _____. Lei Nº 14.547, de 21 de dezembro de 2011. *Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender às necessidades de excepcional interesse público de que trata o inciso VII do art. 97 da Constituição Estadual*. Diário Oficial do Estado de Pernambuco. Recife, 22 dez. 2011b.
- _____. Portal da Transparência. Relatório de remuneração dos servidores ativos de setembro de 2012 [planilha eletrônica]. Disponível em: <http://www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/arquivos/ATIVOS_SETEMBRO_2012.xlsx>. Acesso em: 1 out. 2012a.
- _____. Programa Educação Corporativa [online]. Disponível em: <<http://www2.educacaocorporativa.pe.gov.br/web/educacao-corporativa>>. Acesso em: 08 set. 2012c.
- _____. Secretaria de Administração. Avaliação de Desempenho [apresentação]. Disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=3028800&folderId=3514682&name=DLFE-30549.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012d.
- _____. Secretaria de Administração. Mapa estratégico 2012-2014. Disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=3167525&folderId=3167674&name=DLFE-29466.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012b.
- TEIXEIRA, Flávio Germano de Sena. *Estatuto dos funcionários públicos do Estado de Pernambuco (Lei nº 6.123/68): Comentado*. 3. ed. Recife: Ed. do Autor, 2009.
- TEIXEIRA, Carmem Olívia. *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*. 2012. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2016.
- _____. Programa Educação Corporativa [online]. Disponível em: <<http://www2.educacaocorporativa.pe.gov.br/web/educacao-corporativa>>. Acesso em: 08 set. 2012c.
- _____. Secretaria de Administração. Avaliação de Desempenho [apresentação]. Disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=3028800&folderId=3514682&name=DLFE-30549.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012d.

- _____. Portal da Transparência. *Relatório de remuneração dos servidores ativos de setembro de 2012* [planilha eletrônica]. Disponível em: <http://www2.portaldatransparencia.pe.gov.br/arquivos/ATIVOS_SETEMBRO_2012.xlsx>. Acesso em: 1 out. 2012a.
- _____. *Programa Educação Corporativa [online]*. Disponível em: <<http://www2.educacaocorporativa.pe.gov.br/web/educacao-corporativa>>. Acesso em: 08 set. 2012c.
- _____. *Secretaria de Administração. Avaliação de Desempenho [apresentação]*. Disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=3028800&folderId=3514682&name=DLFE-30549.pdf>. Acesso em: 10 set. 2012d.
- _____. *Secretaria de Administração. Mapa estratégico 2012-2014*. Disponível em: <http://www2.sad.pe.gov.br/c/document_library/get_file?p_l_id=3167525&folderId=3167674&name=DLFE-29466.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012b.
- TEIXEIRA, Flávio Germano de Sena. *Estatuto dos funcionários públicos do Estado de Pernambuco* (Lei nº 6.123/68): Comentário. 3. ed. Recife: Ed. do Autor, 2009.
- TEIXEIRA, Carmem Olívia. *Gestão de recursos humanos na Administração Pública. 2012. Tese de Doutorado*. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8007/1/tese%202012%20carmem.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2016.