

A Importância das Práticas de Gestão de Pessoas na Administração de Escolas Públicas do Município de Lavras – Mg

Ana Alice Vilas Boas
ana.alice@dae.ufla.br
UFLA

Fernando Campanholli
fcampanholli@gmail.com
UFLA

Andreia de Souza Pereira
fcampanholli@gmail.com
UFLA

Josiane Auxiliadora Lacerda
josilacerda@yahoo.com.br
UFLA

Denilson da Mata Daher
fcampanholli@gmail.com
UFLA

Resumo: O objetivo principal desta pesquisa consiste em avaliar a relevância das práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas escolas públicas situadas no município de Lavras – MG. Para se atingir esta meta os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: Descrever o perfil dos docentes das Instituições Públicas; Analisar o processo de Recrutamento e Seleção nessas instituições; Avaliar os aspectos relativos aos Cargos e Salários no setor público; Descrever as técnicas de Treinamento e Avaliação de Desempenho dos docentes; e apontar as peculiaridades da Administração Pública no que tange a gestão escolar. Os dados foram coletados no município de Lavras – Minas Gerais durante os meses de maio a setembro de 2011. O instrumento de coleta de dados foi composto de perguntas abertas e fechadas. De acordo com a percepção dos respondentes, pode-se afirmar que as práticas de cargos, salários e benefícios adotadas pelas escolas públicas do município de Lavras não conseguem agradar a todos os profissionais. Pois, muitos deles não estão satisfeitos com o salário e nem com a rotina de sala de aula, principalmente quando têm que atuar em mais de uma escola. Observou-se que as escolas públicas de Lavras, ainda utilizam técnicas muito tradicionais de treinamento ou capacitação e avaliação do desempenho dos docentes que atuam no município.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Administração Escola - Recursos Humanos - -



1. Introdução

A sociedade brasileira vem sofrendo constantes mudanças nas últimas décadas fazendo com que crenças e valores sofram transformações numa velocidade cada vez maior. Seguramente, existe uma sensível diferença nessa velocidade de mutações em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas, sua existência é inegável. Daí surge o grande desafio da nova Gestão de Pessoas: lidar com essas transformações que afetam a todas as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho. Esse desafio afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou que mantêm intenso relacionamento funcional com equipes de pessoas. A máxima “todo gerente é um gerente de RH” traduz o comprometimento com o desafio de analisar, compreender e agir que todos devem ter com os recursos humanos na organização da qual fazem parte (AQUINO, 1980).

Para enfrentar esse enorme desafio, os profissionais têm à sua disposição um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos anos e que moldaram a nova Administração de Recursos Humanos. Esta área é sensivelmente cultural no sentido de que deve ser pertinente a um conjunto de crenças e valores de determinada sociedade; e por ser cultural, ela evolui para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos (FERREIRA, 2000 e ZEVAGLIA, 2006, VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Nesse sentido, para avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional tais como, motivação, liderança, democratização organizacional e comportamento dos grupos de trabalho (ROBBINS, 2002). No contexto da administração pública, ainda verifica-se um distanciamento dessa moderna Gestão de Pessoas, o que motiva alguns indivíduos a buscar novas práticas que possam ser aplicadas aos servidores públicos a fim de tentar mudar o cenário *taylorista* que prevalece nessas organizações. O órgão de Recursos Humanos deve ser tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe.

Mas, infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Ou seja, o conceito de órgão mentor ainda está muito distante da realidade da Administração Pública. Entretanto, é vital que essa visão comece a ser revista pelos dirigentes dessas organizações, pois com a evolução das técnicas e práticas de administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da área de Recursos Humanos deve ser cada vez mais orientada para a atração, fixação, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento de pessoas.

Vale ressaltar que, tanto nas instituições públicas quanto nas organizações privadas, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente. No entanto, existem certas especificidades na Gestão de Pessoas na Administração Pública que precisam ser melhor entendidas e tratadas pelos estudiosos da área para que novas práticas de Gestão de Pessoas possam ser integradas à gestão das instituições municipais, estaduais e federais.

Diante do exposto, a questão principal desde projeto é saber como os docentes descrevem as atividades de Gestão de Pessoas nas Instituições Públicas. Assim, o objetivo principal desta pesquisa consiste em avaliar a relevância das práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas escolas públicas situadas em Lavras – MG. Para se atingir esta meta os



seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: Descrever o perfil dos docentes das Instituições Públicas; Analisar o processo de Recrutamento e Seleção nessas instituições; Avaliar os aspectos relativos aos Cargos e Salários no setor público; Descrever as técnicas de Treinamento e Avaliação de Desempenho dos docentes; e Apontar as peculiaridades da Administração Pública.

Espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento da Administração das escolas públicas municipais tendo em vista a importância da responsabilidade social que o setor educacional tem em qualquer país. Espera-se ainda, que os temas tratados nesta pesquisa ofereçam elementos para avaliar a Gestão de Pessoas no município de Lavras - MG. O que pode ser facilitado através de uma melhor compreensão da complexidade que permeia as atividades de Gestão de Pessoas nesse setor.

2. Referencial Teórico

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ESFERA PÚBLICA

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (OSBORDE e GAEBLER, 1994). Dois exemplos imediatos desse quadro podem ser facilmente identificados: a aplicação indiscriminada da estabilidade para os servidores públicos civil submetidos a regime de cargo público e os critérios rígidos de seleção através de concurso público que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Ao tornar impossível demitir funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade aos medíocres, desestimulando os servidores cumpridores de seus deveres que não vêem seu esforço reconhecido ou recompensado de forma justa (SCELSA e COSTA, 1991).

Com o advento da Constituição de 1988, alguns equívocos foram cometidos no que diz respeito à administração de recursos humanos. Através da institucionalização do Regime Jurídico Único, Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, deu-se início ao processo de uniformização do tratamento a todos os servidores da administração direta e indireta. Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser utilizadas outras formas de seleção que tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista – que gera o encontro de famílias inteiras trabalhando numa mesma instituição. Verifica-se ainda, que os concursos públicos, muitas vezes, são realizados sem nenhuma regularidade e avaliação periódica da necessidade de quadros, fato que leva à admissão de um contingente excessivo de candidatos de uma só vez, seguida de longos períodos sem uma nova seleção, o que inviabiliza a criação de verdadeiras carreiras e a renovação necessária dos quadros funcionais (SCELSA e COSTA, 1991).

Estes mesmos autores ainda afirmam que, além disso, a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, à medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) terem sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal.

Considerando os quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente elevaria os números de eficiência e eficácia no âmbito do serviço público (SCELSA e COSTA, 1991). Ainda que seja possível interpretar que a Constituição de 1988 e o Regime Jurídico Único tenham originalmente tentado preservar a administração, evitando a utilização política dos cargos e promovendo a valorização através da proteção ao servidor, o que se observa de fato é que contribuíram para restringir a capacidade operacional do governo, ao dificultar a adoção de mecanismos de gestão de recursos humanos que sejam baseados em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional e também eficazes na busca da melhoria dos serviços prestados.

Diante do exposto, torna-se relevante, ainda, tecer algumas considerações sobre o sistema de remuneração dos servidores públicos federais. A característica principal do sistema remuneratório da União é o desequilíbrio, a distorção. Algumas carreiras, especialmente as jurídicas e as econômicas, são bem remuneradas em função de gratificações que visariam premiar o desempenho, enquanto os demais cargos, especialmente os de nível superior são mal pagos. Por outro lado, as funções operacionais, que exigem baixa qualificação, são muito bem remuneradas quando comparadas com o setor privado. Existe uma crença generalizada de que a remuneração dos servidores públicos é baixa, entretanto essa não é exatamente a verdade. Elas são baixas para alguns setores e altas para outros. Fazendo uma comparação com empresas privadas, enquanto os executivos e profissionais de nível superior recebem salários maiores no setor privado, os menos qualificados têm remuneração substancialmente maior no setor público (MARE, 1995: 35).

Fonseca (2012) afirma que a diferença salarial é maior no caso de funcionários públicos da União com ensino médio, que ganham, em média, 71,8% a mais do que empregados da iniciativa privada com o mesmo nível de escolaridade. Entre os servidores federais com curso superior, a diferença de salário atinge 69,2%. “Marconi destaca que o setor privado paga mais do que o setor público nas funções de alta gerência, mas diz que é complicado calcular a diferença de remuneração nesses cargos” (FONSECA, 2012: p. 1).

A principal conseqüência dessa situação é a dificuldade em recrutar pessoas mais qualificadas na administração pública, importantes para a renovação, criação e disseminação de métodos que contribuam para a modernização gerencial do Estado. Assim, pode-se concluir que a inexistência tanto de uma política de remuneração adequada como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e a rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor, tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por inibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados (VIEIRA, VILAS BOAS, ANDRADE E OLIVEIRA, 2011).

Diante desse cenário, torna-se essencial repensar e reavaliar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros e das práticas de Gestão de Pessoas (GP) no serviço público. Não resta dúvida de que o principal fator motivacional está intimamente relacionado com o sentido de missão do servidor, uma vez que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público e o bem comum. Assim sendo, analisar as práticas de GP na esfera pública é relevante para melhorar a qualidade da gestão pública e dos serviços oferecidos à sociedade nas mais diversas áreas de atuação do Estado e dos governos.

2.2. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS



As principais práticas de Gestão de Pessoas dizem respeito ao Recrutamento e Seleção, Cargos, Salários e Benefícios, e Treinamento e Avaliação de Desempenho. Todas estas práticas são relevantes, pois elas estão inter-relacionadas e afetam o processo motivacional e de engajamento dos profissionais em suas atividades. No serviço público esta constatação também é relevante, mas as peculiaridades deste setor afetam a adoção de práticas diversificadas de Gestão de Pessoas, porque os órgãos públicos têm autonomia limitada na gestão de seus próprios recursos.

2.2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito dos indivíduos ou candidatos para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não na organização. Este processo é denominado de provisão.

“O subsistema de provisão de recursos humanos refere-se ao *recrutamento e seleção de pessoal*. Como um sistema aberto, a organização interage com um mercado de recursos humanos e sofre profundas influências do mercado de trabalho. O mecanismo de oferta e procura desses mercados trazem conseqüências para os candidatos e para as organizações que nelas atuam.” (CHIAVENATO, 1998, 217)

Pode se concluir que Recrutamento são as técnicas e procedimentos para atrair pessoas qualificadas para ocupar cargos em potencial dentro de uma organização, através das necessidades da mesma. O recrutamento pode ser feito, basicamente, de três formas ou tipos.

2.2.1.1. TIPOS DE RECRUTAMENTO

Segundo Chiavenato (1998, 209), recrutamento interno é “quando há um remanejamento dos empregados dentro da empresa, para determinada vaga.” Neste caso, o empregado pode ser transferido, promovido, ou transferido com promoção. O que pode envolver planos de encarecimento de pessoal. É mais rápido, econômico e seguro, além de motivar uma competição sadia, aproveitando os investimentos da empresa em treinamento dos seus empregados, mas somente se for aplicada de maneira correta, caso contrário pode frustrar as ambições dos empregados, causando apatia, desinteresse, ou a procura de outra organização com melhores chances de crescimento.

O recrutamento externo pode ser feito por anúncios em jornais, revistas, etc., agencias de emprego, contatos com sindicatos, cursos técnicos, universidades ou até mesmo outras empresas. Esse tipo de recrutamento oferece vantagens como novas experiências para a empresa, além de renovar e enriquecer os Recursos Humanos da organização. Mas é mais demorado, mais caro, pode afetar a política salarial e se monopolizar as vagas e oportunidades dentro da empresa, pode ser frustrante. “Os empregados podem perceber o monopólio de recrutamento externo como uma política de deslealdade da empresa com o seu pessoal” (CHIAVENATO, 1998, 215).

Para Chiavenato (1998, 216), “Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como externas de recursos humanos”.

2.2.1.2. SELEÇÃO DE PESSOAL

A seleção de pessoal é o processo que segue o recrutamento e merece atenção. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar candidatos adequados às necessidades da organização, visando à adequação do candidato ao cargo e a eficiência do mesmo. Pode ser feita por meio de comparação (por exemplo, o que o cargo requer x o que o candidato oferece), ou por meio de uma decisão (colocação, seleção e classificação). (COMPUWAY RH, 2009, 123). As bases para a seleção de pessoas são: reunião de informações para o cargo; escolha das técnicas de seleção; e o processo de seleção em si.

Para Chiavenato (1998) e Vilas Boas e Andrade (2009), existem cinco técnicas principais de seleção: **Entrevistas de Seleção:** Dirigidas (com roteiro pré-estabelecido), Não dirigidas (livres); **Provas de conhecimento ou capacidade:** Gerais (Línguas, Exatas, Humanas) ou Específicos (cultura profissional ou conhecimentos técnicos); **Testes Psicométricos:** Para verificação de aptidões; **Testes de Personalidade:** Expressivos, projetivos ou de motivação; e **Técnicas de Simulação:** Psicodrama ou dramatização. Estas técnicas são combinadas de acordo com o cargo e o nível do mesmo na organização.

Normalmente a seleção pode ser vista como um processo de um estágio único de decisão baseada em uma técnica de seleção, normalmente entrevista ou prova técnica. É o tipo mais simples e mais imperfeito de seleção, pois não se avalia o candidato como um todo. Mas, pode ser adotada por pequenas empresas onde geralmente o próprio dono ou um familiar próximo faz a seleção dos candidatos. Por outro lado, a seleção sequencial de dois estágios de decisão é usada quando as informações no primeiro estágio são insuficientes para aceitar ou rejeitar um candidato. Trata-se ainda de um processo simples de seleção de pessoas e sujeito a erros e distorções em seu processamento, pois utilizam-se normalmente de entrevista, testes de conhecimento ou teste prático ou testes de personalidade com poucos candidatos por vaga.

No outro processo seletivo envolve uma seleção sequencial de três estágios de decisão usam-se três técnicas quando normalmente há vários candidatos para uma mesma vaga. O que permite maior garantia de que a escolha venha a ser certa. Costuma-se aplicar uma prova de conhecimentos gerais ou técnicos e testes de personalidade, passando-se dessa fase vem à entrevista e depois o período de teste prático ou entrevistas diferenciadas no ambiente da empresa. Neste caso, as empresas normalmente realizam duas ou três entrevistas, sendo uma com o futuro gerente ou supervisor do candidato, uma com o pessoal do RH e outra com um gerente principal ou mesmo o dono ou presidente da empresa, dependendo do caso (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Assim pode-se perceber que a seleção é muito importante nas organizações e merece a devida atenção de todos envolvidos no processo produtivo ou na prestação do serviço.

2.2.2. CARGOS, SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

Nenhuma gestão de Recursos Humanos pode desprezar a implantação e a administração de cargos e salários porque ela é fundamental para gerar equilíbrio interno e externo em termos de remuneração. A definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos; assim como subsidiará o desenvolvimento do plano de carreira dos profissionais de média e alta gerência.

Mas, além deste enfoque, poderíamos listar outros objetivos da política de Cargos e Salários, como: Produzir elementos para uma eventual reclamação trabalhista, por equiparação salarial, quanto à diferença salarial existente entre um empregado e outro; Diagnosticar e prevenir insatisfações salariais, em função de desníveis históricos dentro da



organização; e Comprometer os funcionários com as mudanças organizacionais, possibilitando a estes aspirarem promoções, de acordo com suas aptidões.

Na gestão de C&S podemos afirmar que o cargo é um conjunto de funções semelhantes, na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. E que o salário é o conjunto de remuneração básica atribuída a determinado cargo. Neste contexto, a função pode ser entendida como um conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas a uma pessoa. Ao passo que a tarefa é um conjunto de procedimentos que requer o esforço humano, seja mental ou físico, para determinado fim (MARRAS, 2000, CARVALHO e NASCIMENTO, 1998, VILAS BOAS e ANDRADE, 2009).

Para Chiavenato (2007), os objetivos que podem ser alcançados pela Administração de Cargos e Salários estão relacionados à determinação de estruturas de remuneração, buscando reter e atrair o tipo de mão-de-obra que a organização necessita; busca de subsídios regulares para análises de cargos visando posterior avaliação, e outras finalidades de Recursos Humanos; estabelecimento de uma política salarial regular e consistente; correção de distorções salariais; e determinação de formas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados. Além disso, este mesmo autor afirma que o C&S ajuda na definição de responsabilidades e atribuições; na estipulação de normas para assegurar tratamento equitativo entre os colaboradores; na determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas; e a obtenção de maior produtividade e objetividade na organização.

Como etapa inicial do programa de Administração de C&S, o gestor deve fazer a avaliação de cargos, que consiste em descrever os cargos existentes na organização. Em seguida ele deve analisar e classificar os respectivos cargos, de forma lógica. Em uma etapa posterior ele deve avaliar os cargos em relação ao salário justo. O resultado deste trabalho irá quantificar o valor de cada cargo, de modo a obter a posição hierárquica de uma estrutura de cargos e salários. O sistema de C&S deve contemplar ainda a gestão de benefícios e serviços.

2.2.2.1. BENEFÍCIOS E SERVIÇOS

O módulo de benefícios e serviços de um software integrado de Gestão de Pessoas permite um maior controle dos benefícios oferecidos pela empresa. É possível, por exemplo, visualizar a composição diária do transporte de um funcionário (quais conduções são usadas diariamente e seus custos) e a composição mensal (em quantos dias do mês os transportes serão usados), além do histórico de vales entregues. Também é possível exportar um arquivo texto com a relação de transportes de cada funcionário, que pode ser enviado para empresas como a VB Serviços, especializada na comercialização e na logística de distribuição de vale-transporte (QUARTA RH, 2010).

O sistema também facilita o gerenciamento das pensões alimentícias, permitindo o cadastramento de diversas informações referentes aos pensionistas, além de fórmulas para os cálculos das pensões. Também é possível no sistema criar até quatro tipos de históricos de lançamentos. Dessa forma é possível controlar Reembolsos, Empréstimos, Farmácia, etc. Vale ressaltar que o módulo Benefício é totalmente integrado ao módulo Folha de Pagamento, e todas essas opções de descontos ou proventos podem ser exportadas como lançamentos diretamente para a Folha, de forma rápida e fácil (QUARTA RH, 2010).

As principais características destes sistemas integrados de gestão são a facilidade de uso, flexibilidade, opções de impressões e segurança no acesso das informações do sistema. Por isso, estes sistemas têm sido amplamente utilizados nas organizações empresariais para



gerenciar o sub-sistema de remuneração. No entanto, além deste sub-sistema, as organizações têm colocado muita ênfase no treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.2.3 TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A palavra treinamento tem muitos significados e ainda na década de 1950 ele já era adotado e pensado nas organizações. Para Yoder (1956), o treinamento é um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. No entanto, Waite (1952, p.219-240), interpreta-o mais amplamente, considerando-o para um adequado desempenho no cargo, estendendo-se para uma nivelção intelectual através da educação. Por outro lado, Whitehill (1955, p. 121-151) refere-se a uma genérica chamada desenvolvimento, a qual se divide em: educação: preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho; e o treinamento: preparo da pessoa para o cargo.

O treinamento vem referindo-se basicamente à instrução de operações técnicas e mecânicas, enquanto o desenvolvimento se refere mais aos conceitos educacionais filosóficos e teóricos. Para Flippo (1970, p. 236), dentro de uma concepção mais limitada, “treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desempenho de determinado cargo ou trabalho”. Mas, para Hoyler (1970), treinamentos seriam “investimentos empresariais”. Os propósitos do treinamento envolvem quatro tipos de mudança, a saber: transmissão de informações; desenvolvimento ou modificação de habilidades; atitudes; e conceitos (MARRAS, 2000, CARVALHO e NASCIMENTO, 1988, VILAS BOAS e ANDRADE, 2009). O treinamento sempre constituiu uma responsabilidade administrativa e pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz.

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem e cobrir uma seqüência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete. Para Hinrichs (1976, p. 437), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são: entrada, processo, saída e retroação, conforme apresentado no quadro abaixo.

Quadro 1: Elementos do processo de T&D

Entrada	Processo	Saída
Treinandos	Programas de treinamento	Conhecimento
Recursos Organizacionais	Processos de aprendizagem individual	Atitudes
	Retração	Habilidades
	Avaliação dos resultados.	Eficácia organizacional

Fonte: Hinrichs (1976: 437)

As funções de assessoria de órgão de recursos humanos especializado em treinamento ajudam a organização a estabelecer as políticas e normas de treinamento; colabora no levantamento das necessidades de treinamento e diagnóstico de treinamento; promove e implementa as atividades necessárias para satisfazê-las; assessora tecnicamente aqueles que desenvolvem tarefas de treinamento; e permite avaliar e controlar os resultados. Pois, o treinamento envolve o conhecimento de suas etapas para beneficiar a GP e melhorar outras práticas de GP, tais como avaliação de desempenho e gestão de competências.

2.2.3.1. ETAPAS DO TREINAMENTO

Chiavenato (2002, p. 500) divide o processo de treinamento em 4 etapas, a saber: Levantamento de necessidades e diagnósticos; Planejamento do treinamento; Execução do treinamento; e Avaliação dos resultados.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser considerada uma etapa anterior ao processo em si, como defendem Vilas Boas e Andrade (2009). Entretanto, este



diagnóstico é fundamental para o sucesso dos programas de T&D ou de capacitação. A partir deste levantamento, o Analista de T&D elabora o Plano Anual de Treinamento - PAT ou utiliza os sistemas integrados de gestão para fazer a programação de acordo com as necessidades de cada setor/departamento da organização ou de acordo com as necessidades e disponibilidades dos funcionários.

Por outro lado, os programas de desenvolvimento têm uma visão de longo prazo e por isso são tratados como Planejamento de carreira e podem envolver atividades de rotação de cargos, *coaching* e *mentoring*, programas de trainee, ações de responsabilidade social e vários cursos via universidade corporativa ou por própria iniciativa dos funcionários (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009). Os funcionários devem planejar suas carreiras, com o apoio do setor de Gestão de Pessoas e dos gerentes e diretores imediatos. O que contribui com a eficácia e efetividade das carreiras. A avaliação de desempenho serve de base para os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações

As demais etapas do processo de Treinamento ocorrem à medida que cada treinamento ou sequencia de treinamentos é oferecida na organização. O analista de T&D deve ficar atento aos diversos elementos envolvidos na organização, execução e avaliação do treinamento e dos programas de desenvolvimento de pessoal. A relação custo benefício deve estar sempre na mente da equipe de Gestão de Pessoas.

Enfim, o treinamento é um tipo de educação profissional mais específico do que a formação profissional e o aperfeiçoamento profissional. Os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico como a operação de uma máquina focando a área operacional. Enquanto que o desenvolvimento envolve a capacitação e uma educação mais ampla para propósitos genéricos de médio e longo prazo objetivando o pessoal gerencial.

Todas estas atividades e práticas de GP são relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais e para o alcance dos objetivos individuais. Portanto, elas são também relevantes na Administração Pública e não apenas da Administração de Empresas comerciais e industriais. Assim sendo, vejamos a importância das práticas de GP na Administração Pública e as peculiaridades de GP no setor público.

3. Metodologia

Esta pesquisa pode ser considerada quantitativa com algumas perguntas abertas de viés qualitativo. Segundo Bello (2004), metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho de pesquisa. O que implica em uma explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão de trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Segundo Lavado e Castro (2001), a amostra é terceiro item do plano de trabalho. Na elaboração de um projeto de pesquisa, deve-se ter clara a definição dos termos “população” e “amostra”. A população diz respeito a um conjunto de todos os elementos onde, cada um deles, apresenta uma ou mais característica em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, têm-se a amostra. Caso o pesquisador pudesse estudar toda a população por meio de um censo não seria necessário ter uma amostra representativa. Ou seja, quando ele faz um censo não precisa de amostra, porém quando se tem a amostra é possível estimar os valores da população. Para definir a amostra de uma pesquisa deve-se levar em consideração os critérios de inclusão e exclusão, amostragem e o consentimento livre e esclarecidos dos integrantes da amostra.



Os dados foram coletados no município de Lavras – Minas Gerais durante os meses de maio a setembro de 2011 por bolsista de pesquisa Iniciação Científica Júnior – BIC-JR da Universidade Federal de Lavras. O instrumento de coleta de dados foi elaborado sob a supervisão da professora orientadora dos referidos bolsistas e continha perguntas abertas e fechadas. A primeira parte do instrumento continha perguntas para descrever o perfil dos respondentes, como faixa etária, cargo, escolaridade, área de atuação e renda mensal. A segunda parte tinha algumas questões de opinião como motivos para atuar no serviço público e se ele(a) estaria satisfeito com a profissão. Na terceira, perguntas sobre recrutamento e seleção, na quarta parte sobre cargos, salários e benefícios. E na última seção, perguntas sobre treinamento e desenvolvimento.

Os dados foram tabulados pelos bolsistas em planilhas Excel e na sequência eles montaram as tabelas e gráficos com os dados coletados para posterior análise e comparação com a base teórica levantada. As tabelas foram transferidas para um arquivo Word e explicadas individualmente.

4. Resultados e Discussão

Os principais resultados desta pesquisa são apresentados nesta seção. Os mesmos dizem respeito a Recrutamento e Seleção, C&S e Treinamento e Avaliação de Desempenho. Antes, porém, apresenta-se a caracterização dos respondentes e das escolas pesquisadas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES E DAS INSTITUIÇÕES

Dentro do município de Lavras buscou-se realizar a pesquisa com um grande número de escola pública para, assim, obter uma representatividade com o objeto de estudo. Com isso, foram entrevistado 80 funcionários de 8 escolas em torno de toda a extensão da cidade. Tal intuito foi buscado com o objetivo de descrever o cenário em que os profissionais se encontram além de obter informações de como o governo tem lidado com este setor. Apesar de o trabalho abranger 8 escolas, somente duas obtivemos uma maior participação de respondentes que são: a Escola Estadual Cinira Carvalho e a Escola Estadual Firmino Costa com 38% e 26%, respectivamente, dos entrevistados.

Tabela 1: Instituições estudadas

E.E. Tiradentes	3	4%	E. E. Lafaiete Pereira	3	4%
E.E. Cinira Carvalho	30	38%	E. E. Francisco Sales	1	1%
E. E. Firmino Sales	21	26%	CAIC	8	10%
E. E. Azarrias Ribeiro	7	9%	TOTAL	80	100%
E. E. Dra Dâmina	7	9%			

Durante a realização do trabalho percebeu-se, conforme a Tabela 2, que 70% dos entrevistados possuíam idade até 45 anos, sendo 29% até 35 anos. Apenas 8% têm mais de 56 anos. Este dado revela que o ensino público do município possui profissionais de diversas faixas etárias podendo, assim, realizar trabalhos e ministrar aulas com métodos e formatos mais flexíveis do que era feito antigamente. Pois, sabe-se que a geração atual é considerada da Era da Informação com grande utilização de internet e que estão atentas constantemente nas novidades. Por isso, os professores precisam dominar meios tecnológicos e expor seu conteúdo com uma linguagem que atraia a atenção do estudante.

Tabela 2: Faixa etária dos entrevistados

Até 25 anos	3	4%	46 – 55 anos	18	23%
-------------	---	----	--------------	----	-----



26 – 35 anos	20	25%	Acima de 56 anos	6	8%
36 – 45 anos	33	41%	TOTAL	80	100%

Vale lembrar que o ensino infantil é muito importante, pois é nele que o estudante começa a conviver com outras crianças e a aprender um pouco de como funciona a sociedade e suas normas. Entretanto, no estudo, notou-se que nas escolas públicas, os professores entrevistados pertenciam ao ensino fundamental e do médio com 26% e 35%, respectivamente. Mesmo assim, não deve-se diminuir a importância destes em relação ao valores e aprendizados que oferecem ao estudante, pois nesse período o estudante estará lidando com diversos assuntos e com tal bagagem adquirida irá escolher uma profissão. Por isso, tanto os professores do fundamental quanto do médio possuem um papel muito importante na “construção caráter e do saber do estudante”.

Tabela 3: Área de atuação

Educação Infantil	4	5%	Outras	3	4%
Ensino Fundamental	37	26%	TOTAL	80	100%
Ensino Médio	28	35%			

Podemos verificar que o quadro profissional das escolas públicas de Lavras apresenta 40% de seus educadores com até 5 anos. Em cima disso, é possível chegar a algumas suposições do que está acontecendo como, por exemplo, que os professores estão preferindo lecionar nas escolas particulares e atuar em outros ramos. Tais conclusões podem ser citadas pelo fato do profissional que atua no ensino não possuir seu devido reconhecimento tanto no aspecto profissional quanto no aspecto pessoal. Esta argumentação é reforçada com uma análise feita posteriormente em que se verifica se o professor precisa trabalhar em mais de um local para complementar sua renda.

Tabela 4: Tempo de atuação na escola

Até 5 anos	32	40%	20 a 25 anos	3	4%
De 5 a 10 anos	19	24%	Acima de 25 anos	1	1%
10 a 15 anos	18	23%	TOTAL	80	100%
15 a 20 anos	7	9%			

O universo de pesquisa foi representado em sua maioria por professores (85%) conforme dados da Tabela 5. Sendo que uma das professoras atua como supervisora e por isso o total de respostas passou para 81. No total, temos 6% de supervisores e 2% atuando como orientadores de atividades físicas. Assim, observa-se que além destes profissionais temos mais profissionais atuando no nível operacional do que no tático e estratégico. Tanto que na pesquisa, tivemos apenas 6% dos respondentes com cargo de supervisão.

Tabela 5: Cargo

Professor	69	85%	Diretor	0	0%
Orientador	2	2%	Outros	5	6%
Supervisor	5	6%	TOTAL	81	100%

O ponto que pode ser considerado um dos mais alarmantes é que 83% dos profissionais entrevistados precisam atuar em mais de um turno para complementar sua renda. Ou seja, podemos concluir que a área educacional básica carece de mais atenção e valorização, pois em outros países este é um dos setores que mais prestigia o profissional devido ao seu papel no desenvolvimento de cidadãos capazes e conscientes.



4.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE LAVRAS

De posse do perfil exposto acima, foca-se agora os aspectos ligados ao Recrutamento e Seleção. De acordo com a Tabela 6, podemos afirmar que a forma mais comum de obter informações sobre vagas nas escolas estaduais do município de Lavras e por meio de editais de concursos. Tal resultado pode ser relacionado à forma de admissão seja por meio de provas e análise de títulos. Em seguida, pode-se notar que a indicação de funcionários (14,5%) é uma prática comum e até mais eficaz do que o anúncio de jornal (2,4%) uma vez que as diversas escolas possuem uma grande quantidade de colaboradores e estes recebem informações sobre vagas nas escolas municipais.

Tabela 6: Informação sobre vagas

Origem das informações	Freq.	Perc.	Anúncios em jornal	2	2,4%
Edital de concursos	60	72,3%	Outros	9	10,8%
Indicação de funcionários	12	14,5%	TOTAL	80	100%

Como foi verificado e dito anteriormente, ao longo do trabalho, existem diversas formas e etapas para realizar a admissão de um novo funcionário (Tabela 7). Através do questionário aplicado pudemos observar que a prática mais comum nas escolas ocorre através de uma prova escrita e análise de currículo que apresentam, respectivamente, 34% e 22,2%. Este aspecto acontece devido ao meio de seleção para uma carreira pública ser feita por uma prova e pelo fato disso transpassar uma ideia de segurança na forma de seleção.

Tabela 7: Técnicas do processo seletivo das escolas públicas de Lavras

Técnicas de seleção	Freq.	Perc.	Técnicas de Seleção	Freq.	Perc.
Prova escrita	55	34%	Dinâmicas de grupo	0	0%
Prova didática	33	20,4%	Testes psicológicos	0	0%
Análise de currículo	36	22,2%	Outros	6	3,7%
Avaliação de saúde	32	19,7%	TOTAL	162	100%

Percebe-se que há uma aparente igualdade entre os entrevistados na questão sobre a existência ou não de um plano de carreira. Isso se deve ao fato de empregos públicos dependerem de novas provas para assumir outros cargos e sem esquecer que, primeiramente, o governo precisa anunciar a vaga. Por isso, podemos observar que 53% dos entrevistados acreditam em um crescimento interno, conforme exposto na tabela abaixo. Observou-se também que 76% dos professores trabalham com o ensino fundamental e/ou médio e que entre os entrevistados, 64% passaram por um período de experiência, mas apenas 53% acreditam que têm chance de crescimento dentro das escolas.

Tabela 8: Oportunidade de crescimento na escola

Sim	42	53%	Não sei	6	8%
Não	32	40%	TOTAL	80	100%

De acordo com a Tabela 9, foi verificado nas escolas públicas de Lavras que os maiores diferenciais dos candidatos na seleção foram o conhecimento sobre a área de atuação e a facilidade de comunicação com 50,8% e 21%, respectivamente. Isso ocorre pelo fato do candidato usar tais atributos no seu dia a dia além de serem ferramentas essenciais ou primordiais para obter a atenção do aluno e assim passar os ensinamentos da melhor forma possível e com a devida qualidade.

**Tabela 9:** Atributos do candidato valorizados no processo seletivo

Aparência	5	4%	Conhecimento sobre a área de atuação	63	50,8%
Facilidade de comunicação	26	21%	Outros	5	4%
Habilidade em desenvolver empatia	13	10,5%	TOTAL	124	100%
Possíveis comportamentos diante de problemas inerentes ao cargo	12	9,7%			

4.3 CARGOS E SALÁRIOS NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE LAVRAS

Apenas 14% dos entrevistados estão a mais de quinze anos na instituição onde trabalha e a grande maioria tem entre 35 e 45 anos de idade. Apesar de 76% dos entrevistados não estarem satisfeitos com o salário, apenas 23% deles não estão satisfeitos com a profissão escolhida. Também se pode observar que entre os entrevistados, a grande maioria é professor, e 80% deles tem a renda de até três salários mínimos, o que causa em grande parte dos funcionários, indignação pelo fato de que recebem o mesmo salário, e em alguns casos até menos, de outros trabalhadores com apenas o ensino básico. Com o baixo salário, 83% dos entrevistados se entregam a rotinas cansativas de trabalho em outras instituições, como meio de aumentar a renda.

Esta breve retrospectiva mostra o contexto para se analisar o nível de satisfação salarial dos professores do ensino público. Existe uma grande insatisfação entre os professores da rede pública na questão salarial uma vez que estes enfrentam, muitas vezes, uma jornada cansativa e exaustiva em mais de uma instituição além de não serem reconhecidos. Isso é comprovado com nível de insatisfação que chega a 76% e suas causas são diversas, entre elas a baixa remuneração que o governo oferece para a categoria e os reajustes, baixos, quando estes acontecem. Assim, apenas 24% dos docentes entrevistados estão satisfeitos com a remuneração recebida.

De acordo com a Tabela 10, os principais benefícios sociais e incentivos que as escolas públicas do município de Lavras oferecem são estacionamento privativo (39%), assistência educacional (34%), plano de saúde e plano odontológico (26%), ticket refeição (21%) e complementação aposentadoria (11%). No entanto, 13% dos respondentes afirmaram que as escolas não oferecem nenhum benefício. Este último dado é de certa forma preocupante, pois mostra a pouca valorização profissional que atua em nosso ensino e a falta de maiores incentivos a estes.

Tabela 10: Benefícios Sociais oferecidos pelas Escolas

Seguro de vida em grupo	1	1%	Horário flexível de trabalho	8	10%
Refeições (ticket)	17	21%	Área de lazer nos intervalos de trabalho	1	1%
Transporte	4	5%	Atividades esportivas	2	2%
Empréstimos	1	1%	Passeios e excursões programadas	3	4%
Plano de saúde e/ou odontológico	21	26%	Estacionamento privativo dos empregados	31	39%
Assistência educacional	27	34%	Agência bancária no local de trabalho	0	0%
Complementação de aposentadoria	9	11%	Nenhum	10	13%
Serviço social e aconselhamento	3	4%			



Diante desses resultados, pode-se afirmar que as práticas de cargos, salários e benefícios adotadas pelas escolas públicas do município de Lavras não conseguem agradar a todos os profissionais. Pois, muitos deles não estão satisfeitos com o salário e nem com a rotina de sala de aula, principalmente quando têm que atuar em mais de uma escola.

4.4 TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os principais meios de aprimoramentos dos professores do ensino público são por meio de cursos de curta duração e palestras com 48,6% e 41,2%, respectivamente. Através deste cenário podemos observar que os profissionais das escolas públicas não buscam se especializar com cursos de especialização e nem mesmo mestrado. Entretanto, isso ocorre devido a pouca valorização deste profissional tanto pelo governo quanto pela própria sociedade uma vez que seu salário é muito baixo até mesmo caso seja comparado com os professores da rede particular de ensino. Além disso, como estes profissionais geralmente atuam em duas ou mais escolas eles não têm tempo para se dedicar a cursos mais longos.

Tabela 11: Tipos de treinamento das escolas públicas de Lavras

Tipo de Treinamento			Seminários	7	6,5%
Cursos de curta duração	52	48,6%	Outros	4	3,7%
Palestras	44	41,2%	TOTAL	107	100%

Nas instituições privadas ou públicas os profissionais do nível estratégico e, alguns, do tático realizam avaliações de desempenho com o intuito de averiguar se sua equipe está atingindo as metas ou se estão conseguindo realizar com êxito suas atividades. Entretanto, nas instituições privadas tal ferramenta é usada como um item que ajuda o funcionário a almejar um cargo dentro da organização. Nas escolas públicas o instrumento de avaliação é mais utilizado como forma de verificar se os objetivos traçados estão sendo cumpridos uma vez que na pesquisa observou-se que os responsáveis da avaliação é o próprio diretor ou diretora da escola ou uma comissão com 41% e 48%, respectivamente das respostas (Tabela 12).

Tabela 12: Responsável pela avaliação de desempenho

Responsável pela Avaliação	F	P			
			Os alunos	1	1%
O setor de RH	1	1%	Comissão de avaliação	49	48%
Diretor (a)	42	41%	Supervisor de ensino	3	3%
O próprio professor	4	4%	Outros	1	1%
Os demais professores	1	1%	TOTAL	102	100%

Foi verificado nesta pesquisa que o principal instrumento ou técnica de avaliação do desempenho do docente é a observação, com 43% das respostas, conforme exposto na Tabela 13. Vale ressaltar que a observação é uma técnica muito subjetiva uma vez que o observador (profissional responsável) pode acabar sendo enganado por situações “montadas” (manipuladas) ou com favorecimento. Esta técnica pode desestimular os profissionais caso estes percebem e/ou sintam que algo não está correto. Este cenário é validado de certa forma, pois as ferramentas de avaliação como o questionário e a entrevista vêm logo abaixo, com uma boa margem de diferença, com 32% e 21%, respectivamente, em que são instrumentos com um grau bem menor de subjetividade.

Tabela 13: Instrumento de avaliação de desempenho

Instrumento de AD	F	P	Instrumento de AD	F	P
Questionário	38	32%	Observação	51	43%



Entrevista	25	21%	Dinâmica de grupo	2	2%
Outros	3	3%	TOTAL	119	100%

Com base nestes resultados, pode-se afirmar que as escolas públicas de Lavras, ainda utilizam técnicas muito tradicionais de treinamento e capacitação e avaliação do desempenho dos docentes que atuam no município.

5. Conclusão

A educação básica pública e gratuita tem um papel fundamental na formação do cidadão brasileiro. Por isso, as escolas públicas municipais devem estar sempre atentas ao seu principal ator, que é o professor, de modo a oferecer uma educação de qualidade. Assim sendo, a Gestão de Pessoas se torna relevante na administração escolar da rede pública. Neste contexto, este artigo procurou avaliar a relevância das práticas de Gestão de Pessoas adotadas pelas escolas públicas situadas no município de Lavras – MG. Para se atingir esta meta os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos: Descrever o perfil dos docentes das Instituições Públicas; Analisar o processo de Recrutamento e Seleção nessas instituições; Avaliar os aspectos relativos aos Cargos e Salários no setor público; Descrever as técnicas de Treinamento e Avaliação de Desempenho dos docentes; e apontar as peculiaridades da Administração Pública no que tange a gestão escolar.

Os dados foram coletados no município de Lavras – Minas Gerais durante os meses de maio a setembro de 2011 por bolsistas de Iniciação Científica do Ensino Médio, denominados BIC-JR. O instrumento de coleta de dados foi elaborado com apoio de uma orientadora que atua na Universidade Federal de Lavras e foi composto de perguntas abertas e fechadas. As perguntas focaram o perfil dos respondentes, e as principais práticas de Gestão de Pessoas que são: recrutamento e seleção, cargos, salários e benefícios, e treinamento e avaliação de desempenho dos docentes. Oito escolas públicas municipais participaram da pesquisa.

Dos 80 entrevistados, 70% têm até 45 anos de idade e a maioria deles atua no ensino básico e médio. A maior parte deles são professores e estão nas escolas públicas por até 15 anos. A principal forma de ingresso destes profissionais no ensino público se dá por meio de prova escrita, análise de currículo e prova didática. O principal ponto observado no processo seletivo é o conhecimento do tema ao qual o candidato se inscreve. Pouco mais de 50% dos professores informaram que possuem chances de crescimento na carreira docente.

De acordo com a percepção dos respondentes, pode-se afirmar que as práticas de cargos, salários e benefícios adotadas pelas escolas públicas do município de Lavras não conseguem agradar a todos os profissionais. Pois, muitos deles não estão satisfeitos com o salário e nem com a rotina de sala de aula, principalmente quando têm que atuar em mais de uma escola para complementar a renda. Observou-se que as escolas públicas de Lavras, ainda utilizam técnicas muito tradicionais de treinamento ou capacitação e avaliação do desempenho dos docentes que atuam no município. Os docentes afirmaram que participam apenas de cursos de curta duração e palestras e que normalmente eles são avaliados pelos próprios diretores, pois não existe um processo formal de avaliação de desempenho.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas nas escolas públicas do município de Lavras-MG utiliza apenas as técnicas tradicionais de GP para administrar seu patrimônio intelectual. As peculiaridades da Administração Pública são pouco consideradas nestas escolas. Portanto, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas nestas escolas e em outras escolas públicas municipais para aprofundar na análise das peculiaridades da GP nestas escolas e na identificação de ações e práticas que possam contribuir com a melhoria do nível



de satisfação dos servidores públicos que atuam nestas escolas, de modo a contribuir também como melhoria da prestação de serviços públicos de educação à sociedade.

Referências

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BELLO, J. L. de P. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: **Pedagogia em foco**, 2004. Disponível em: < <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm> > Acesso em: 24/11/2011

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997. p 17-55 e 77-151.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p 77-130 e 176-185.

FERREIRA, R. **Políticas de Recursos Humanos e Melhoria da Qualidade de Ensino na UNIVALI**. Dissertação de Mestrado. UNISUL, 2000.

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970. P. 236.

FONSECA, M. M. **Governo paga salários mais elevados que setor privado**. Disponível em: <http://www.fonsecamauromonteiro.com.br/home/secao.asp?id_secao=627> Valor Econômico. Acesso em: 15/01/2012.

HINRICHS, J. R. Personnel training. In: DUNNETTE, Marvin D. (Org|). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago, 1976. P. 834.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 1999. p 59-90; p 253-269.

MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública. Comunicação, 1994.

PORTER, L. W.; LAWLER III, E. E.; HACKMAN, J. R. **Behavior in organizations**. Tóquio McGraw-Hill Kogakusha, Cap. 5: Choice processes: individuals and organizations attracting and selecting each other. 1975.

QUARTA RH. **Benefícios: visão geral**. Disponível em: <<http://quarta.com.br/produtos/benefícios>> Acesso em 15/08/2011

SCELSA, B. C.; COSTA, F. L. da. **Mudança Organizacional do Setor Público**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, pag. 82 a 106, nov/1990, jan./1991.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A., ANDRADE, R. O. B. de; OLIVEIRA, E. R. de **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p 1-12, 2011.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

WAITE, W. W. **Personnel administration**. New York: Ronald Press, 1952. p. 219-240.

WHITEHILL Jr, A. M. **Personnel relations**. New York: McGeaw-Hill, 1955. p. 121-151.

ZEVAGLIA, T. **Gestão de Pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.