

# O GESTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: O CASO DO GESTOR GOVERNAMENTAL NA BAHIA

Lígia Cacilda Maria André Zaqueu  
li\_zaqueu@yahoo.com.br  
UFBA

**Resumo:** O artigo parte da percepção das reformas na administração pública e da relevância da carreira do gestor público, em especial o de carreira de Especialista de Políticas Públicas e Gestor Governamental (EPPGG). O objetivo geral consiste em analisar de atuação do gestor público na atual administração. A pesquisa centrou-se nos instrumentos gerenciais e na ação político – partidária. Os objetivos específicos consistem em analisar a escolha e construção de expectativas na carreira; identificar a pertinência da competência política. Nesse estudo de caso usou-se entrevista e o questionário, os entrevistados são gestores governamentais do Estado com cargos gerenciais, dos quais, 278 gestores previstos fazem parte da Associação dos Gestores Governamentais do Estado de Bahia (AGGEB). Desses 278 foram entrevistados 12 e 266 deveriam responder o questionário, mas só 10 contribuíram para o artigo. Os resultados apontam a ausência de políticas unificadas na gestão das diferentes Secretarias, predominância de decisões político-partidárias em atividades consideradas técnica e gerencial, não participação dos gestores na definição de políticas, ocupação excessiva dos não concursados, gerando conflitos na implementação das ações, falta de gestores com a formação em ciências sociais de forma a torná-los generalistas na carreira do EPPGG no Brasil.

**Palavras Chave:** competência - técnica - gerencial - política - políticas públicas

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto macro das reformas de administração pública no Brasil, caracteriza-se a inserção de um novo paradigma de gestão pública, que influenciou de certo modo a criação da carreira de Especialista de Políticas Públicas Gestores Governamentais (EPPGG<sup>1</sup>), carreira essa que tinha como objetivo principal substituir de maneira gradual a “estrutura tradicional de livre provimento de cargos de chefia e assessoramento” para inserção na gestão pública de gestores com características que garantem o perfil de um gestor generalista, altamente qualificados, que assegure a continuidade administrativa, “reduzindo a dicotomia política-administração” (GT-SEGE, 2007, p. 6). No âmbito dessa dicotomia discute-se a competência dupla e a sua pertinência na administração pública e a influência político - partidário na gestão pública. O artigo é composto por cinco seções além desta pequena introdução: a primeira trata da escolha e de expectativas na carreira, a segunda a gênese das políticas públicas; terceira a metodologia usada e por último as considerações finais.

## 2. CARREIRAS DO GESTOR PÚBLICO

O conceito de carreira é discutido por diversos autores em diferentes perspectivas. A sua compreensão no Brasil só começou a ter relevância com as reformas da administração pública na década de 1995, como elo de apoio para as reformas. A origem etimológica da palavra “carreira”, segundo Ferreira (2009), tem a origem latina - *via carraria*-, significando “estrada para carro”. Kilimnik, Castilho e Sant’Anna (2006) realçam que só no século. XIX foi utilizada para definir a “trajetória de vida profissional”. Nessa perspectiva, o termo carreira é inicialmente utilizado nas sociedades industrializadas e refere-se a dois modelos: o modelo tradicional, que se desenvolveu até os anos 70 e foi marcado pela estabilidade, enriquecimento, progresso, divisão sexual e social do trabalho, uma situação em que os homens trabalhavam e a possibilidade de ascensão apenas pertenciam a grupos socialmente dominantes. Nesse ambiente, a progressão era linear e vertical com maior estabilidade dos funcionários no emprego. O segundo momento, na modernidade, passou a caracterizar-se por oportunidades tanto para profissionais do sexo masculino como do sexo oposto, pertencentes a grupos sociais variados. Neste processo, a progressão é descontínua e mais horizontal que vertical, apresentando instabilidade Kilimnik, Castilho e Sant’Anna, (2006).

No âmbito desse estudo etimológico Dutra (2002), considera que carreira pode indicar a mobilidade ocupacional, como caminho a ser trilhado por um executivo, nesse sentido defini-se como sendo uma sequencia de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho durante o período de vida de uma pessoa Hall (1976 *apud* DUTRA, 2002, p. 45). A definição da carreira pelo indivíduo traz para o mundo contemporâneo varias conotações, entre elas algumas analisadas por Van Maanen

---

<sup>1</sup> A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Brasil surgiu em outubro de 1989 pela Lei nº 7.834, foi criada na Bahia em 2003, pela Lei nº 8.889 a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental extinguindo as duas outras: Técnico em Serviço Público (TSP), criada em 1993, por meio da Lei nº 6.459 e a segunda a de Gestor Governamental, criada em 2001, pela Lei nº 7.983/ 2001 (ANESP, 2009). Esses gestores são monitorados pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia (Saeb), órgão que tem a missão de programar e qualificar serviços técnicos e de gestão governamental. Estes gestores atuam no Governo de estado da Bahia composto por 17 Secretarias: Secretaria de Administração, da Fazenda, de Planejamento, de Ciência Tecnologia e Inovação, da Agricultura Irrigação e Reforma Agrária, da Indústria Comércio e Mineração, de Infraestrutura, de Desenvolvimento Urbano, de Meio Ambiente e Recursos Hídrico, de Trabalho Assistência Social e Esporte, de Segurança Pública, de Justiça e Direitos Humanos, de Saúde, de Educação, Cultura e Turismo e de Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais, cujos gestores estão integrados com a função de assegurar a gestão do setor público, planejando e executando políticas públicas. (SAEB, 2009).

(1977) citado por Dutra (2002), destacando várias abordagens sociológicas e creem que as diferenças de raça, classe, sexo, religião, nacionalidade, educação, família ou residência são como influenciadores para a “escolha da carreira” e na “construção de expectativas”. Essas abordagens são vistas em três categorias: a industrial; a ocupacional e a organizacional Dutra (2002, p. 107).

No presente estudo, propõe-se o acréscimo, como um fenômeno novo, a categoria de político partidária no indivíduo, como uma das dimensões da escolha de carreira e de construção de expectativa. Sobre as três categorias, Dutra (2002) entende que a primeira se refere aos operários; A categoria ocupacional é vista entre membros de determinada atividade e a categoria organizacional entre os gerentes e profissionais dessa área. Portanto, a organização de forma geral, é um ambiente de trabalho que se torna de forma amplo “espectro”. No sentido de envolver grandes transformações que de uma ou outra afeta a vida do indivíduo e do meio a que está envolvido. É nessa visão que os sociólogos desenvolvem as abordagens de escolha de carreira e de construção de expectativas.

Sorj (2000) desenvolve a categoria industrial verificando que vem perdendo importância adquirida entre os anos 1940 e 1960 de uma ideia “axiomática” que via o trabalho como referência que determina os direitos e deveres nas relações de trabalho, assim como padrão de identidade e sociabilidade, interesses e comportamento político, modelos de família e estilos de vida. Surgindo assim novas categorias de análise como “identidades”, “estilos de vida” e “movimentos sociais” que superam e asseguram que de uma ou de outra, o trabalho e a produção já perderam a capacidade de estruturar posições sociais, interesses, conflitos e padrões de mudança social Sorj (2000, p. 25).

Observadas essas categorias, Dutra (1992) destaca que as mudanças desenvolvidas na modernidade são “fruto da inadequação dos instrumentos tradicionais de administração de carreiras para gerir expectativas na relação entre pessoas e empresas” Portanto é nesse âmbito que a categoria industrial leva o indivíduo à iminência de escolha de carreira em razão das mudanças desenvolvida no mercado de trabalho. A segunda categoria desenvolvida por Dutra (1992), a ocupacional, consiste numa situação em que as expectativas são ampliadas ou enriquecidas. As modificações ocorrem com a troca de funções ou atribuições, assumindo outras configurações. Essa categoria é vista em cargos com nível de responsabilidade. Portanto, na categoria ocupacional, se assegura que no indivíduo tenha vida modificada em termos de salários ou benefícios, sem ter alterado a nomenclatura e nível hierárquico de seu cargo. São situações em que a carreira e salário estão diretamente vinculados à responsabilidade, atribuições e exigências sobre as pessoas Dutra (1992, p. 66).

Quanto à categoria organizacional, a terceira dentre as abordadas pelo autor, nela são encontradas situação construídas pelas organizações - diante das pressões de concorrência -, onde os padrões de relações de trabalho mudam em decorrência da competitividade. Sendo assim, as oportunidades de escolha da carreira e de expectativas são também definidas pelas organizações ao estabelecer “processos de gestão compartilhada, nos quais o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades Dutra (1992, p. 67).

Finalmente o quarto fenômeno proposto neste trabalho que traz a ideia de abordagem político, indicando como escolha político - partidária. Esta é influenciada pela minoria no poder executivo. Na tentativa do indivíduo se submeter à vontade de um determinado grupo de interesse, como forma de assegurar a sua posição profissional e garantir a sua estabilidade. Esta proposta de político - partidário surge a partir de limitações na profissionalização dos cargos de direção. Pois é percebido por Bergue (2008) que a profissionalização dos cargos de direção estaria a contrariar os interesses de alguns grupos de indicação política. Vale

considerar que a abordagem política proposta nas categorias ora indicada revela uma prática vivida na administração pública contemporânea, assim como é analisado por Bergue (2008). Encontra-se, também em Bonis (2008) a explicação dessa abordagem política, ao destacar o dirigente público como o indivíduo que responde diretamente ao político, e o burocrático aquele que obedece às normas e a hierarquia que sua atuação tende a obedecer e fundamenta-se pela impessoalidade da regra Bonis (2008, p.31). Assim com as afirmações Weberiana realçam que o “funcionário autêntico [...] não se dedicará à política. Deve dedicar-se, de preferência, à “administração”. Mas ao mesmo tempo é visto que o dirigente público, na visão do mesmo teórico, está sujeito à responsabilidade diferente e contrária ao princípio definido para o servidor público Weber (1969, p.116).

Essas afirmações dão entender que, para definição da carreira do gestor público na administração pública a formação superior não é foco das atenções, mas sim a afinidade do seu superior hierárquico e sua permanência, se o regime a quem pertence o executivo estiver no poder. É possível perceber, que a acessão da posição se dá por indicação conforme laços pessoais, afinidades do gestor público. Se isso é fato, como desejar o sucesso da implementação do modelo gerencial? Segundo pode se constatar, há uma diferença substancial entre a atuação dos burocratas e a dos dirigentes públicos. Enquanto no primeiro se dá importância à aplicação impessoal da regra, o poder do gestor tem como aspecto principal o conhecimento técnico, discricionariedade baixa. Enquanto para o burocrata o progresso na carreira é por concurso, para os dirigentes públicos é por indicação, conforme os laços pessoais e afinidades. A permanência no cargo é longa no burocrata é baixa a responsabilidade. Para os dirigentes públicos, a condição de responsabilidade é média e alta e curta na permanência no cargo com domínio das competências gerenciais como recurso de poder, já que os burocratas têm conhecimento técnico como recurso Bonis (2008 p 31).

Nessa caracterização do dirigente público há um aspecto notável, pois na visão de Madureira (2008, p. 3), o dirigente público se inscreve em dois perfis: o indivíduo com confiança política e fidelidade para com as políticas do governo, que na visão de Bonis (2008) são os *outsiders*, e o indivíduo escolhido com base no mérito, na imparcialidade e neutralidade na gestão. Sendo assim, nessa observação, todo gestor público é visto como dirigente público.

### **3. POLÍTICAS PÚBLICAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Esta carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental surge para o caso de Brasil em outubro de 1989 pela Lei nº 7.834, e regulamentada pelo Decreto 5.176/2004, para atuar em atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional com caráter. Políticas públicas é uma atividade do gestor governamental que desenvolve as estratégias do governo para o bem estar sociedade. Desta forma a gênese e a conceitualização das políticas públicas como forma de clarificar as ações do governo e do gestor público na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Portanto é um conceito que consiste é trazer a percepção de política pública na medida em que abarca muitas áreas de conhecimento (ANESP, 2009).

#### **3.1 GÊNESE DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

As políticas públicas como área de conhecimento surgem como de forma a entender o seu desdobramento, trajetória e as suas perspectivas. Os seus precursores e fundadores da área de políticas públicas são: Laswell (1936) que desenvolveu a expressão de *policy analisis* em 1930 com objetivo de conciliar o conhecimento científico e acadêmico com a produção empírica dos governos e como forma de estabelecer uma rede entre os cientistas sociais e os

grupos de interesses e o governo; Simon (1975) que estabeleceu a racionalidade limitada dos *policy makers*, ao destacar que a limitação da racionalidade poderia ser minimizada pelo conhecimento racional. Ao mesmo tempo demonstra que a racionalidade dos decisores públicos é limitada por problemas que provêm de informação incompleta ou imperfeita, definindo dessa forma o tempo para tomar decisões. Neste percurso a racionalidade pode ser maximizada até um ponto satisfatório, a partir da criação de conjunto de regras e incentivos que possam enquadrar o comportamento dos atores modelando-o em direção a resultados esperados evitando que seja de interesses próprios; Lindblin (1979) aparece questionando a racionalidade de Laswell e Simon, propondo dessa forma a incorporação de outras variáveis à formulação e a análise de políticas públicas. Essas variáveis tinham a ver com as relações de poder e a integração de diferentes fases do processo decisório. Para ele as políticas públicas, além da racionalidade, deveriam integrar o papel das eleições, burocracias, partidos políticos e dos grupos de interesse; Easton (1965) procurou definir as políticas públicas como uma relação entre formulação, resultados e o ambiente, na medida em que as políticas públicas recebem *inputs* dos partidos, da mídia e dos grupos de interesses, que influenciam seus resultados e efeitos (FREY, 1999; SOUZA, 2006).

Dessa forma as políticas públicas surgem com os *think tank* desde 1948 nos EUA, se expande como ferramenta das decisões governamentais durante a Guerra Fria e na valorização da tecnocracia como forma de enfrentar as suas consequências (SOUZA, 2006). No Brasil surgiram em 1988, quando da apresentação da estratégia reformista período que se preocupava em estabelecer uma ordem, em novas bases, fazendo com que esses movimentos se articulassem para tentar inscrever na Carta Constitucional de direitos sociais que pudessem ser traduzido em deveres do Estado, através de políticas públicas. Esse surgimento das políticas públicas foi resultado de pressões populares após crise econômica no Brasil, que permitiu aprovação dessa Constituição institucionalizando princípios pautados em conceito como participação e controle social (CUNHA; CUNHA, 2003).

Políticas públicas são as ações desenvolvidas a partir da demanda da sociedade, em que os governos traçam planos, metas e estratégias para responder as exigências da sociedade. Portanto, a demanda da sociedade é apresentada por meios de grupos organizados denominados de Sociedade Civil Organizada (SCO). As demandas são representadas pelos deputados, senadores vereadores, sendo estes os atores das políticas públicas, e eleitos pela sociedade para representá-la AMARAL (2008, p. 5). A SCO é composta por sindicatos, associações patronais, ONGs entre outros, demandando ao Governo para a satisfação dos seus interesses. O Governo procura formular as políticas públicas dentro das alternativas e das necessidades do cidadão para dar respostas a essas exigências. Nesse processo cabe ao servidor público operacionalizar as políticas públicas, fornecendo informações necessárias para tomada de decisões.

### 3.2 ETAPAS DO PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Dessa feita, vários pensadores entre Souza (2006), Frey (1999) descrevem como Amaral e colaboradores (2008, p.10) as mesmas as fases de processamento das políticas públicas:

- a) Formulação da agenda é a fase de seleção e definição de prioridades, de avaliação de cada problema;
- b) Formulação de políticas é fase de apresentação de soluções e de definição das linhas de ação dependo de cada problema, nessa fase é imprescindível que os especialistas de políticas públicas e gestores governamentais identifiquem os problemas a fim de

que possa fazer avaliação técnica, estudos de viabilidade para que ação seja implementada com sucesso;

- c) Processo de tomada de decisões - esta fase é de escolha de alternativa para a solução do problema encontrado na fase de agenda. Nessa fase essas ações são definidas mediante o uso de leis, decretos, resoluções e outros atos da administração pública;
- d) Implementação ou execução das ações - é a fase em que o planejamento e a escolha são transformados em atos. Portanto, o corpo administrativo é o responsável pela a execução das políticas, cabendo desta forma a aplicação, o controle e o monitoramento das medidas definidas. O mesmo autor considera importante a indicação de dois modelos que compõem essa fase de implementação: um que se caracteriza por centralizadora em que a implementação é inquestionável. Este é um processo de cima para baixo do qual poucos funcionários participam e reflete a concepção da hierarquia da administração pública. A outra fase que é de baixo para cima caracterizada pela descentralização, com um caráter participativo dos usuários. Portanto, esses são procedimentos definidos pelo Governo neste ciclo de estágios de políticas públicas;
- e) Avaliação - essa é fase de atuação de políticas públicas, de forma que ela contribui para o sucesso da ação do governamental e maximização dos resultados obtidos, com os recursos destinados. Esse é também o momento de aprendizado do gestor à medida que escolher a alternativa passível de dar os melhores resultados.

Para Amaral e colaboradores (2008), esse ciclo de estágio de políticas públicas, é mais precisamente a fase de avaliação, faz com que a administração pública desenvolva informações úteis para as futuras definições de políticas públicas, permitindo a prestação de contas justificativas das ações, explicações das decisões, correção das falhas, identificação das barreiras que impedem o sucesso do programa, e a promoção de diálogo entre os vários atores individuais e coletivos, fomentando dessa forma a coordenação e cooperação entre os atores.

#### **4. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para a orientação e a realização deste estudo de pesquisa foram desenvolvidas as seguintes categorias de análise: a) profissionalização nos cargos de confiança; b) participação do gestor na definição de políticas de gestão; c) novo papel do Estado; d) dicotomia entre política e administração. Optou-se pelo estudo de caso por se considerar um estudo mais aprofundado e exaustivo, permitindo a análise da problemática apresentada, de competência política na atuação dos gestores na administração pública. Este estudo de caso constituiu uma pesquisa aprofunda de implementação de políticas públicas, do desempenho no âmbito da técnica e a compreensão generalizada das ações desenvolvidas no setor público no âmbito das reformas administrativas.

##### **4.1 SUJEITOS DE PESQUISA**

O grupo - alvo desta pesquisa são os Gestores Governamentais, denominados Especialistas em Políticas Públicas e Gestores Governamentais (EPPGG). O universo da pesquisa em pauta é composto por 278 gestores governamentais, associados à Associação de Gestores Governamentais do Estado da Bahia (AGGEB). Foram entrevistados 12 (doze) gestores governamentais ocupantes de funções gerenciais e foi aplicado questionário, por e-mail, aos demais 266 gestores governamentais, sendo que apenas 10 (dez) desses gestores responderam ao questionário. A escolha dos coordenadores e superintendentes foi com intenção encontrar nos gestores a ideia de responsabilidade e a sua relação com o executivo na administração global do setor público e na definição das políticas operacionais, na sua

condição de gestores no topo. Como instrumento de pesquisa usou-se o questionário com perguntas fechadas e abertas. As fechadas apresentavam alternativas preestabelecidas que permitiram respostas ajustadas e as perguntas abertas permitiram obter opiniões dos entrevistados acerca da gestão no setor público. O segundo instrumento de pesquisa adotado foi a entrevista com perguntas pré-formuladas numa ordem preestabelecida. Cada entrevista teve duração de 1 hora. Com a entrevista, procurou-se abordar questões que envolviam as ações desenvolvidas na implementação da nova administração pública, tratadas no referencial teórico. Para análise do questionário teve-se como instrumento de análise estatístico, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## 4.2. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### 4.2.1 primeira categoria de análise: A profissionalização nos cargos de confiança

O levantamento feito ao GI, sobre a ocupação dos cargos de confiança constatou-se que há maior participação dos gestores governamentais concursados com cargos de confiança em 90% e 10% dos respondentes não têm cargos de confiança, pois apesar de 90% de GG terem cargos de confiança carecem de poder de decisão. Os respondentes da entrevista, 50% têm poder de decisão e a outra metade não tem o poder de decisão, mas mesmo assim, comenta um dos respondentes do GII com poder de decisão *mesmo fazendo parte do processo de escolha de alternativas a decisão final é vertical*. Com este depoimento deixa claro que o poder que lhes é dado não permite decidir sobre as áreas de domínio técnico e de sua atuação.

Na ótica de Bonis (2008, p. 14), o dirigente é visto como um sujeito com “*feedback político*”, no sentido de um indivíduo que traz o retorno – os resultados – ao político que o colocou no cargo. Isto é, dirigente público para Bonis é quem ocupa só o cargo de confiança, com laço político-partidário. Mas há um aspecto a esclarecer, os gestores governamentais não têm vínculo com os partidos políticos e ainda mais todo servidor público é dirigente público na visão de Madureira (2008).

Dessa forma, há dirigentes públicos com carreira de gestor governamental concursado, entre os quais alguns ocupam cargos de confiança, e dirigentes públicos sem carreira de gestor governamental, mas com cargos de confiança. Um dos entrevistados revelou que, neste segundo grupo, se encontram dirigentes *sem a formação superior*. Acrescentou ainda que cada Secretaria é de um partido. A colocação desses *outsiders* atende aos interesses de cada partido político em cada uma dessas Secretarias. *É simples, basta apoiar na campanha eleitoral fica apto para ocupar espaço com cargo de confiança* dizia (E1). Dominando assim a competência política, que para Reis (2004) é predominância de uma ideologia de interesses e de poder.

Azambuja (1996) classifica esta política no uso trivial, onde a sua compreensão visa a comportamentos, intuítos, manobras, entendimentos e desentendimentos dos homens (políticos) para conquistar o poder, ou uma parcela dele, ou um lugar nele: eleições, campanhas eleitorais, comícios, lutas de partidos. O que se encontra na gestão do setor público no Estado da Bahia se adéqua à classificação da política no uso trivial. A existência de competência política no sentido amplo permitiria aos gestores governamentais efetuarem a articulação entre os órgãos públicos, desenvolver trabalhos em rede, resolver conflitos como destacou o (E1).

Sendo assim, no âmbito da pesquisa foi encontrado o dirigente público compondo as seguintes categorias de escolha de carreiras definidas por Dutra (2002), em três abordagens: Industrial, ocupacional, organizacional e a quarta proposta a categoria político - partidário. No âmbito da pesquisa de campo, foram encontradas três categorias ocupacional, organizacional e político – partidário que constitui afinidades e laços, dos gestores pelo que os gestores

governamentais são apartidários enquanto que os *outsiders* têm laços políticos. No âmbito das competências os gestores governamentais com ou sem cargos de confiança tem competências técnicas e gerenciais enquanto os não concursados tem competência política – partidária .

A categoria organizacional é explicada por Dutra (1992, p 67), que o seu gerenciamento consiste no “processo de gestão compartilhada, nos quais o indivíduo é responsável pelo gerenciamento de sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades”.

Para tal, no setor público a gestão não é compartilhada na medida em que há existência dos *outsiders* que favorecem o interesse de grupos restritos. A indicação *exagerada* (E5), de cargos de confiança dos gestores governantes também tem em vista incentivar uma política de interesses. Dessa forma a proposta de afinidades e laços tem aplicabilidade neste estudo. Essa conjugação permitiu a construção e a classificação do dirigente público. Destacando dessa forma que, entre os dirigentes públicos existem os gestores concursados com cargos de confiança e sem cargos e que a maioria é apartidária tanto no G-I assim como no G-II, mas no G-I, foram constatadas 9,1% de participação político - partidária. Todos têm competência técnica e gerencial. O dirigente público não concursado se enquadra nos laços político-partidário e com competências política.

Quanto a esses cargos de confiança, alguns entrevistados consideram importante que o gestor governamental exerça os tais cargos de confiança “[...]” *não podemos fugir dessa responsabilidade de assumir os cargos de confiança – , mas que esses cargos não sejam distribuídos para satisfazer interesse político-partidário ou grupos de interesse*. Dizia o entrevistado (E1), assim é uma relação de forças divergentes que se desenvolve na organização.

E1- assim a relação com os *outsiders* é conflituosa desgastante, pois eles não entendem que o objetivo principal do Estado é o cidadão. Para eles a primeira preocupação é satisfazer a vontade de quem os nomeou, a vontade do partido do qual faz parte. Essas são escolhas políticas constrangedoras, que exigem do gestor que traga dividendos para a minoria.

Nesse contexto, a relação entre os gestores governamentais e os não concursados é um caos, assim como o gestor governamental com cargo de confiança não se sente conformado com essa situação de ser obrigado a tomar decisões que sabe de antemão que não estão de acordo com os princípios de satisfação das necessidades do cidadão ao buscar resultados imediatos em benefícios da minoria. Essa gestão pública leva a crer na visão Fadul e Souza, (2005, p. 11) de que o setor público promove e cria de cargos e novas estruturas burocráticas, de forma clientelista e patrimonialista como resultado de acordos, negociações e barganhas políticas [...] e com grupos corporativos interessados nas benesses propiciadas pelo poder político.

#### **4.2.2 Segunda categoria de análise: A participação do gestor na definição de políticas de gestão.**

Na análise a partir desta categoria, os entrevistados revelam a existência de limitações na sua participação na construção de políticas de gestão no setor público, devido à falta de colaboração entre os chamados *decison maker* com os *policy makers*, que são os gestores governamentais que implementam essas políticas. Apesar de tais limitações, os entrevistados demonstram nos seus relatos que procuram desenvolver-se diante dos avanços tecnológicos e que têm vontade de mudar o comportamento no setor público. Mas eles relatam, ainda, que existem pessoas, que não deveriam ser assim considerados por serem indivíduos comprometidos politicamente, mantendo ligações e afinidades político-partidárias. Estes é que fazem parte da minoria. São servidores públicos chamados para participar em projetos de



construção de políticas não porque sejam de carreira. Pois o gestor poderia contribuir se fosse dada condição para tal. No entanto, há diferença entre a atuação dos gestores governamentais no Governo do Estado da Bahia e a atuação dos gestores governamentais no Governo Federal, pois este vem ampliando o espaço dos gestores em projetos como forma de desenvolver um bom trabalho.

Nisso, tem tido sucesso, segundo informa um dos relatores, que não só motiva os gestores a atuar nas ações definidas pelo Governo Federal e tem tido avanços significativos: *Os gestores são chamados a fazer parte dos projetos dentro de análise técnica e estes são ouvidos, e isso ainda não acontece no Governo da Bahia; somos bem demandados, mas não a esse nível* (E1), dessa forma é refutada a posição de Azevedo e Loureiro, (2003) que realça a maior participação dos gestores públicos. Seguem os depoimentos.

E1-Dentro das condições dadas aos gestores públicos poderia contribuir mais se fossem condições afetivas para isso, como acontece no Governo Federal é referência para gente. O Governo Federal tem uma carreira consolidada numa fase bem emblemática, [...] o Governo Federal quando quer um projeto seja bem executado chama alguns gestores e isso ainda não acontece no governo da Bahia somos bem demandados, mas não a esse nível.

Assim como os respondentes do questionário encontram dificuldades devido à interferência político - partidário, 60% já encontraram dificuldades de tomar decisões devido à interferência político partidário, 40% dos respondentes afirmam não ter tido interferência. Afirma o relator que das poucas vezes em que o servidor sentiu-se com poder de tomar decisões foi em ações que não beneficiava o cidadão comentou no questionário G-I, *O que eu considerava importante para o serviço público, não era de interesse para esse dirigente que estava no comando.*

No Estado da Bahia, a influência político partidário é dominante na gestão do setor público e distancia-se dos conhecimentos, das habilidades dos gestores governamentais. Para eles há necessidade de conscientizar os Executivo-Governantes, pois o servidor público deve ao cidadão o mesmo respeito que o serviço privado deve ao seu cliente. O cliente é também cidadão, mas o que lhes diferencia entre os dois setores está nos objetivos e nesse tratamento público-alvo. Enquanto o setor privado luta pelo lucro, a meta, os resultados no setor público é bem servir à demanda do cidadão.

Verifica-se desta forma que a gestão do setor público não se adapta às exigências que provêm da globalização, segundo destacam Dutra e outros autores (2009), que a relação de gestão de carreira é tanto do indivíduo assim como da organização, na adaptação de novas tecnologias. A organização devia estimular incentivar o desenvolvimento crítico e uma visão ampla sobre a relação com seu trabalho. Nesse estudo de caso não há estímulo vindo da própria organização para a carreira de EPPGG. Os próprios Gestores, dentro das limitações e diante as mudanças tecnológicas procuram fazer com que a sua carreira seja participativa e de grande relevância para o desenvolvimento contribuindo assim para responder à demanda do cidadão. Pois nem no âmbito do modelo burocrático, como destacavam Azevedo e Loureiro, (2003, p. 47) como se fosse ideal nem no modelo gerencial a gestão é participativa. Ao gestor não é dado ainda espaço de atuação.

#### **4.2.3 Terceira categoria de análise: O novo papel do Estado na administração pública.**

No levantamento de dados, constatou-se que essa tem sido umas das grandes preocupações da Saeb – a unidade que planeja e programa a contratação dos gestores governamentais para servir ao Estado, com competência condizente para o setor público. Durante a formação dos gestores públicos pôr em prática uma nova visão de administração

pública, equiparada à gestão privada, constituiu-se em seu foco, segundo os discursos de Bresser. A ideia de utilização de instrumentos de gestão das empresas privadas no setor público é quase inexistente. Os usos dessas ferramentas, apesar de ser considerado por vários gestores como ferramentas ideais, vêm sendo incorporado *com certa dificuldade, de forma lenta* “[...]” (E1). Isso porque há falta de definição quanto à adaptação do modelo gerencial no setor público, onde alguns acham que o modelo não se adéqua, enquanto que os outros o consideram benéfico, não se tendo conseguido chegar a um consenso.

Nesse contexto, algumas Secretarias procuram, de acordo com suas possibilidades, a eficiência na busca dos resultados, ao integrar práticas gerenciais nos seus planos de trabalho – pois as consideram benéficas –, sem abandonar a doutrina do atendimento ao cidadão na administração pública, procurando adaptar essas práticas às normas do setor público. A implantação de práticas gerenciais na administração pública no Estado da Bahia ainda é muito incipiente. Portanto, as práticas gerenciais vêm sendo adotadas de forma lenta, mas em algumas Secretarias estão tendo sua aplicação sem fugir à cultura de atendimento do cidadão, pois este é o ganho do setor público, dizia o entrevistado:

E4- Eu não tenho dúvida de que nós precisamos adotar alguns procedimentos, algumas condutas da iniciativa privada. [...] importante sem perder o viés da administração por parte do Estado de cuidar, porque o nosso ganho é social, não é econômico. [...], isso é que constitui um ganho muito grande para o Estado atual.

Nessas reformas desenvolvidas que trazem uma nova visão de Estado e da administração varias características foram desenvolvidas como princípios básicos do modelo gerencial. Nesta visão do novo papel em que se abre espaço de uma gestão descentralizada um dos entrevistados realça: *Não me parece que o Estado esteja interessado em, qualquer que seja o governante, muito interessado em descentralização de serviço; há um conservadorismo e não é um caminho a ser seguido* (E2).

Diante desse relato, é importante registrar a constatação de Paula (2005) acerca da centralização do poder nas instâncias executivas – a incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público é provocada por quem faz as leis, melhor ainda, pela inoperância de quem está à frente, no comando nas Secretarias do Estado da Bahia, pois a gestão pública é conduzida por partidos políticos. Não existe uma linha de gestão na administração pública na Bahia. *A definição de uma estratégia de gestão é sempre alvo de conflito, considerando que a sua implementação vai beneficiar o partido X nas próximas eleições* (E4). Nesse ambiente, os projetos são frequentemente barrados sem olhar para os beneficiários, que a sociedade espera

Portanto, os entrevistados consideram que seria de extrema importância ter escritórios no interior, para não centrar tudo na capital. O que se percebe é um apego ao poder, por mais que o Estado trace essa estratégia, não avança por questões pessoais. Apesar de tão necessária, a descentralização da administração é quase inexistente no Estado da Bahia, como realça o relator:

E1. - [...] para você ter uma ideia, a Saeb não tem braços no interior. Havia a ideia de se criar mini serviços no interior para atender os municípios, os governos municipais. Essa ideia não vingou e está centrada na capital. [...] há muito que evoluir, o próprio Bresser traz isso como aspecto importante.

E11- Aqui na Bahia a descentralização está muito imatura, por mais que se descentralize aquele órgão nunca é ouvido. As decisões são definidas pelo núcleo central, sem participação de quem vive o problema nem é chamado para coletado para dar a sua opinião sobre determinada realidade.

Nesta análise de autonomia dos gestores governamentais não há concordância com o pensamento de Ckagnazaroff (2002, p. 2), em relação à descentralização, que implica democratização na medida em que não só é vista como a que delega as funções, mas sim como uma ação que fragmenta o poder em diferentes esferas sociais. Neste caso, em algumas situações, o poder é fragmentado, mas não é dada a autonomia devida; as funções não são delegadas. Dentro das três divisões a territorial; funcional do tipo setorial e a descentralização de pequenas unidades administrativa não acontecem na administração pública no Estado de Bahia. Sendo assim tudo está centrado na cidade de Salvador. Mesmo a descentralização funcional do tipo setorial é quase inexistente, pois trata de envolvimento e interligação dos vários setores na prestação de serviços ao cidadão. Ckagnazaroff (2002), mas segundo realçou (E11) *por mais se descentralize “[...]” nunca é ouvido.*

O reconhecimento desta técnica permitiria uma gerência pública mais flexível e ágil através do estabelecimento de organizações autônomas com o objetivo específico em determinado setor. O gestor é que vive a realidade no campo de atuação. Ele é que tem as alternativas que se adéqua a determinado problema. Nessa situação devia ser ouvido na construção dessas políticas públicas.

Portanto, os dados coletados não permitem assegurar a responsabilidade devida do gestor governamental devido às limitações nas suas ações, apesar de Riccitill (2008, p. 8), considerar que sem conceder a remuneração adequada, não se pode exigir responsabilidade do gestor. Constatou-se que os Gestores Governamentais na Bahia têm a remuneração adequada, compatível para as suas funções e com a sua carreira, pois de todos entrevistados e os que responderam o questionário ninguém reclama do salário, mas sim da administração participativa, o Gestor Governamental não tem voz ativa nas políticas destinadas ao cidadão. Que vale para o Governo remunerar sem dar a responsabilidade nas ações devidas e de conhecimento desses gestores. Pois não é só um salário compatível com a carreira que garante a responsabilidade do gestor, mas também espaço de sua atuação. Essas ações do Governo reproduzem cada vez mais as situações de comodismo do gestor público na Bahia. Como se encontrou no destaque do entrevistado a existência de situações de comodismo entre os gestores governamentais. Pois a única motivação que lhes é dada é a segurança, estabilidade, salário e a segurança no emprego são alguns itens encontrados como de escolha de carreira dos EPPGG. Segundo a informação dos dois grupos I e II.

E2-É compreensível que haja acomodação, porque há disparidade gigantesca no aparelho de Estado, [...] do plano desenvolvido para modernização, essas pessoas já não acreditam no Governo. E não se preocupam em desenvolver mudanças, porque já passaram muitas fases desmotivadoras o único caminho que encontraram é o comodismo com o mesmo poder sem estabilidade salarial, segurança no emprego.

#### **4.2.4 Quarta categoria de análise: Análise da dicotomia entre administração e política**

No geral, os depoentes consideram que há uma relação conflituosa, porque “os gestores dedicam o seu tempo fazendo diagnósticos, levantamentos técnicos, e no final todo o aparato técnico não chega a ser considerado E4”. Assim, além de não haver consideração com o técnico; no momento da obtenção dos resultados, o público-alvo é o grande prejudicado. Nota-se nesse processo que o viés político-partidário é predominante. Isso é perceptível, por exemplo, quando o prefeito de determinado município não faz parte do mesmo partido. Os impedimentos são fortes e com frequência, o projeto passa para outro município onde, muitas vezes, não foi feito estudo de viabilidade e, às vezes, não precisa se beneficiar do projeto. Esta é uma questão importante. Enquanto não se der alta relevância aos gestores, enquanto eles não forem firmes nas suas decisões, a fim de agir de forma a assegurar à carreira, o servidor público será sempre alvo de disfunção da administração pública, e esta nunca terá avanços

significativos devido à (E3, E7 e E8): a) descontinuidade de projetos; b) excesso de cargos de confiança; c) falta de política unificada de gestão pública, pois cada Secretaria é de um partido e dificilmente as definições políticas de gestão são consideradas; d) conflitos constantes entre os gestores governamentais e os não concursados, principalmente na implementação de políticas de gestão. Enquanto as atividades desempenhadas não favorecerem os interesses de um determinado grupo minoritário, não haverá avanços.

Portanto, é o que acontece no Estado da Bahia, os gestores são levados a implementar políticas produzidas por políticos, não tendo tido participação na definição dessas políticas. O importante para o Governo da Bahia é que sejam implementadas, sem nenhum estudo prévio, mas sim os gestores que encontrem meios para executá-las, revelou o (E2) *no setor público as definições são políticas no funcionamento e na capacidade de decidir*, um dos entrevistados dá um exemplo:

E1-Por exemplo: o governo decide que se deve alfabetizar um milhão de jovens adultos; o que cabe ao gestor é influenciar e encontrar os melhores caminhos para alfabetizar milhões de jovens adultos. Para executar, deve encontrar meios para bem executar essa decisão sem poder contrariá-la.

Dos entrevistados, a maioria já esteve numa situação de imposição de atuar de forma política para beneficiar a minoria, pois o seu superior não acatava a ideia baseada no conhecimento técnico. As informações do GI, em que 70% gestores governamentais já estiveram numa situação de ser obrigados a tomar decisões sabendo que não vai beneficiar o público, 30% nunca sofreram essa pressão. Sendo assim, com essas observações há concordância com a visão de Bergue (2008) com os depoimentos no campo de pesquisa porque existem cargos de confiança que não são concursados e sem competência técnica requerida, *mas porque apoiaram no processo de eleições são chamados a tomar posições de destaque* (E11), realçou o entrevistado. Nesta relação dicotômica entre a administração e a política, alguns GG já se viram obrigados a concordar com ações tecnicamente analisadas como destaca o GI no questionário *sim já fui obrigada a concordar, mas não concordei. Porém fui obrigada a obedecer à hierarquia de comando*. Da mesma maneira que, 70% de GG destacam essa obrigatoriedade e 30% não foram. Apesar disso, alguns deles aceitam a existência dessa dicotomia entre a administração e a política como um fato inevitável.

E1-A interação tem que ocorrer e cabe ao gestor público saber executar com transparência [...] não há como negar que na relação entre técnico e político o principal é o político, então prepondera à decisão política com relação ao público, o principal é político, nós só temos que executar bem; a integração deve ocorrer.

Percebe-se no próximo depoimento que se trata mesmo de uma imposição para manter a harmonia com o seu superior hierárquico; executar bem é fazer a vontade da minoria para evitar conflitos.

E3-[...] é uma relação conflituosa porque nós dedicamos tempo, recursos, para fazer diagnósticos, levantamentos técnicos, [...] às vezes não é acatado o que foi apontado pelo técnico, porque nesse momento a gente percebe que o viés político fala mais alto em determinados municípios. [...].

Esses depoimentos dos gestores públicos servem de reconhecimento da posição de Reis (2004), ao crer que a competência técnica representa o profissionalismo, garante as habilidades, o conhecimento das políticas públicas, dando aos gestores públicos competência administrativa e garantia de maior produtividade. Ela torna uma relação conflituosa na medida em que o gestor procura demonstrar aos seus hierárquicos a razão da sua contratação no setor público. Apesar de Bobbio (2005) considerar a atividade do governo a que tem o poder de decisão e comando e conduzir empreendimento para o benefício do público na prática as

ações político partidário bloqueiam o andamento do plano do governo preconizando dessa forma atividades em curto prazo.

No levantamento feito no campo de pesquisa não foi encontrado um quadro desenhado que se identifica de forma legal as competências do gestor governamental no Estado da Bahia. Competência construída que estivesse alinhada com as três dimensões desenvolvidas por Fleury e Fleury (2001): o conhecimento, habilidade e a atitude. Conferindo a um perfil que capacitasse à condução de técnicas de ação e de interação agregando valores sociais e econômicos para a organização. Esse quadro é explicado de forma pormenorizada por Murici e Roquette (2007). Portanto, são ações profissionais que os gestores não se mostraram inteiradas como de base para o perfil dos gestores; Pode se verificar a partir do depoimento (E2), que as ideias não são construídas, cada um dá a sua opinião *olha, eu vou falar a minha opinião, tem que entender que ele (candidato) está entrar numa carreira do estado, precisa ter interesse público, capacidade de interação.*

Portanto, cada um foi tocando em aspectos essenciais que desenharam a competência do servidor público, a consciência do papel servidor público, a responsabilidade do gestor, segundo (E1), *A Saeb não tem ainda um documento que descreve as competências do gestor, agora é que estamos num processo de desenhar um documento com as competências do gestor combinado as três dimensões, documento esse que vai nos permitir avaliar o gestor.*

Com estes depoimentos leva a crer que a carreira está numa fase imatura havendo nisso muita coisa para integrar de forma que haja um funcionamento adequado do gestor público. Apesar de as competências apresentadas pelos entrevistados serem dispersas elas vão de acordo com a visão de Fleury e Fleury (2001) e Murici e Roquette (2007), mas precisam estar formalizada de forma que sirva de auxílios durante o desempenho das suas atividades e avaliação dos gestores governamentais.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral deste trabalho foi de evidenciar o contexto de atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia pós as reformas da década de 90, orientados para melhorar a gestão pública e a prestação dos serviços ao cidadão.

O primeiro objetivo consiste em análise da escolha e construção de expectativas. Diante deste objetivo, centrou-se na análise das diferentes abordagens possíveis para a escolha de carreira. Durante o desenvolvimento do artigo foram encontrados quatro categorias: Industrial, Ocupacional, Organizacional e Político - partidária, das quais se centrou em três: Ocupacional; Organizacional e Político - partidária. A ocupacional ocorre quando há modificações seja em funções, assumindo outras responsabilidades assegurando que o indivíduo tenha a vida melhorada. Na pesquisa a oportunidade, estabilidade e o salário e segurança no emprego são alguns itens encontrados como de escolha de carreira dos EPPGG. A segunda categoria, a organizacional, é desenvolvida no âmbito de pressões, concorrência em que as relações de trabalho mudam em decorrência de competitividade. Portanto a escolha e a construção de expectativas são definidas pela própria organização ao estabelecer o processo de gestão compartilhada na qual o gestor é responsável pelo gerenciamento da sua carreira e a empresa pelo gerenciamento das oportunidades. Nessa perspectiva na pesquisa diante das pressões endógenas ou exógenas o gestor público em diferente perspectiva procura valorizar a sua carreira. Onde os EPPGG organizados em associações procuram gerenciar a sua carreira apesar das relações construídas não serem partilhadas de quem é de direito faltando assim “vontade política” como dizia um dos respondentes, pois por mais iniciativas existam enquanto não for partilhada não avança.

Por último a abordagem político - partidária que no âmbito de diferentes conflitos organizacionais e de interesse adotam-se como opções na medida em que uma minoria usa a organização pública como espaço para resolução de ações em benefício da minoria. Desenvolvida a pesquisa, constataram-se conflitos nas relações de trabalho em que o gestor público às vezes é obrigado a aceitar uma determinada ação sabendo que não vai de acordo com os objetivos da organização se não os benefícios de grupo de interesse. Portanto o gestor é surpreendido na sua escolha de carreira de EPPGG na medida em que na sua atuação é pressionado a aderir a políticas que não vão de acordo com benefícios da sociedade. Enquanto que os gestores não concursados ocupam uma carreira que é uma escolha fatal com retorno de quem o nomeou. São relações tanto quanto de conflitos entre as organizações, pois enquanto uns caminham para o melhoramento através de integração de ferramentas gerenciais em busca da eficiência no setor público, os outros implantam projetos de curto prazo com benefícios da minoria.

Neste âmbito no setor público, essas ações ao invés de inovar tornam-se desestabilizadoras, desmotivam desenvolvendo para além de conflitos situações de comodismo nos gestores públicos, pois foi constatado que o fato de cada Secretaria ser de um partido, a gestão pública é influenciada pelos grupos de interesse, nas quais os padrões de relações de trabalho mudam em decorrência dessa competitividade desleal, construindo desse modo espaço para ações político - partidários na gestão pública que não refletem os objetivos do Governo. Feita essa análise, constatou-se a necessidade de: a) redução dos cargos de confiança dos não concursados e integração de gestores governamentais concursados com uma visão generalista para atender às necessidades da sociedade; b) implementação do modelo gerencial adaptando-o ao setor público, de forma que o indivíduo que demanda o serviço seja olhado como cidadão e não como cliente, avaliando dessa forma as ações implantadas visando a atingir os resultados com eficiência; c) redução dos conflitos político-partidários na definição das políticas de públicas assim como na sua gestão; d) locação dessas políticas de gestão para atender o cidadão que está no município e não o perfeito do partido X ou Z.

O segundo objetivo específico foi o de identificar a pertinência da competência política na nova administração pública. Primeiro, é preciso destacar que no campo de pesquisa não está estruturado o tipo de competência desejado no setor público, que possa garantir a avaliação desses gestores pela SAEB. Contudo neste estudo se pode citar a necessidade de competências política, mas no âmbito mais amplo com capacidade de negociação e resolução de conflitos nas organizações e na relação com outros Estados e nas relações externas com objetivo da coletividade, e não no âmbito político partidário, pois se percebeu no campo de pesquisa que a sua compreensão visa a comportamentos dos (político-partidários) para conquistar o poder e de campanhas eleitorais e lutas de partidos.

Quanto ao problema da pesquisa, como se constitui a atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia? Vista a função do gestor governamental como generalista, a competência política teria espaço no âmbito amplo da política inserida na administração pública. A atuação do gestor público na atual administração pública na Bahia é de conflitos entre partidários, pois cada partido procura contornar as estratégias de gestão pública em favor da sua esfera política partidária.

## **REFERENCIAS:**

**ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL.** Pesquisa ANESP. Recuperado em 26 dezembro, 2006, de: <http://www.anesp.org.br>.

**AZAMBUJA, D.** Introdução à ciência política. (10. ed.) São Paulo: Globo 1996.

- BERGUE, T. S.** O cargo efetivo de gestor público na administração municipal: formação, atribuições e conflitos de competências. *Anais In: encontro del Administração Pública e Governança – ENAPG* Salvador. Brasil 2008.
- BOBBIO, N.** Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política. São Paulo: Paz e Terra 2005.
- BONIS, D. F.** De. *O dirigente público como categoria analítica: um exercício de definição*. Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, EAE, 2008.
- CKAGNAZAROFF, B. I.** Reforma gerencial e o poder do gesto público: ator de mudanças ou de resistência? *anais in: congresso internacional del CLAD Sobre la Reforma deL Estado y de la Administracion Pública*, Lisboa, Portugal, 2002.
- DUTRA, J. S. et. al.** As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* (vol.10, n.1, pp. 55-70). 2009.
- DUTRA, J. S.** A gestão de carreira. In: Fleury, M. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente 2002.
- FADUL, E. & Souza, A. R.** Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. *Anais. In: Encontro Nacional de Associação Nacional de pós-graduação – ENAPAD*. Rio janeiro. 2005.
- FLEURY, A. C. C. & Fleury, M. T. L.** Construindo o conceito de competência. *Revista Administração. Contemporânea*. 5 (Edição Especial) 2001.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia empresarial e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Brasil Atlas 2000.
- FREY, K.** Políticas públicas. um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Cadernos de pesquisa*, n.18 1999.
- MADUREIRA, C.** O estatuto do pessoal dirigente: confiança política ou profissionalização? *Anais In: Congresso Internacional del clad sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública*. Buenos Aires, 2008
- MELO, M. C. de O. & TEODÓSIO, A.** Parceria: novas exigências para os gerentes do setor público e desafios para sua formação. *Anais In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO – ENAPAD*. Belo Horizonte. 2000.
- MINAYO. M. C.** O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco 2007.
- MURICI, M. das G. & ROQUETTE, N. A. S.** Projeto estruturador. ampliação da profissionalização dos gestores públicos. Belo Horizonte: Secretaria do Planejamento de Minas Gerais. Brasil 2007.
- NICOLINI, A.** Qual será o futuro das fabricas de administração? *Revista de Administração de Empresa*, -. São Paulo, vol. 24.p p.44-54, abr/jun 2003.
- OLIVEIRA, M. P. et al.** Aprimoramento da gestão da carreira do especialista em políticas públicas e gestão governamental. *Documento de consolidação e sistematização dos principais aspectos levantados, discutidos e sugeridos para subsidiar a realização da Oficina*. Versão fianl. Brasília: Ministério do Planejamento 2009.
- PAULA, A. P.** Por uma nova gestão pública. (1a. ed.) Rio de Janeiro. FGV 2005.
- REIS, P. M. de S.** *Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na diretoria de fiscalização do Banco Central do Brasil*.2004. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-RIO, Departamento de Administração, 2004.
- RICHARDSON, R. J. & PERES, J. A. de S.** Pesquisa social: métodos e tecnicas. São Paulo: Atlas 1989.
- SORJ, B.** Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, ANPOCS,15(43) ,2000.