

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

01.11.2021

Nº 46

A dinâmica da composição da força de trabalho do governo de Brasília: um estudo de caso na Casa Civil do Distrito Federal

PATRÍCIA FERREIRA MOURA DE SOUZA

A dinâmica da composição da força de trabalho do governo de Brasília: um estudo de caso na Casa Civil do Distrito Federal.

The dynamics of the workforce composition of the government of Brasilia: a case study in the Federal District Casa Civil.

PATRÍCIA FERREIRA MOURA DE SOUZA ¹

¹ Mestra em Administração Pública.
E-mail: pathyfm@hotmail.com

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado em Administração Pública

Caio Cordeiro de Resende

Coordenador do Mestrado em Economia

José Luiz Rossi

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Alexandre Batista de Castro

Supervisão e Revisão

Renan Holtermann, Matheus Gonçalves,
Mathias Tessmann, Milton Sobrinho,
Alessandro Freire, Jackline Oliveira e
Anderson Silva

Comunicação e Marketing

Antonio Zaninetti e Daniel Jordão

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

www.idp.edu.br

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP.

Qualquer citação aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. A CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL – CACI	9
3. DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	10
4. METODOLOGIA	12
4.1. Análise Documental	13
4.2. Registros em Arquivos	13
5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	16
5.1. Dos resultados.....	16
5.2. Número de servidores	16
5.3. Status.....	17
5.4. Gênero	19
5.5. Faixa etária.....	19
5.6. Tempo de serviço	20
5.7. Formação acadêmica.....	20
5.8. Discussão	22
6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
6.1. Limites e sugestões para Estudos Futuros	25
7. Referências Bibliográficas	27

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo identificar a dinâmica da composição da força de trabalho do Governo de Brasília, entre os anos de 2016 a 2019, traçando os diferentes perfis dos servidores lotados na Casa Civil do DF, em razão do cargo (efetivo e sem vínculo) e do status (cedidos, requisitados), considerando, variáveis como: o número de servidores, o gênero, a faixa etária, o tempo de serviço e a formação acadêmica. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo método de pesquisa adotado foi o estudo de caso com fundamento em pesquisa bibliográfica, análise documental, registros em arquivos e entrevista em profundidade. A adoção dessa dinâmica permitiu convergir as fontes de evidência, validar os constructos e produzir conhecimentos qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho onde se pôde concluir: i) queda de 20,15% na quantidade dos servidores; ii) redução de afastamento de servidores efetivos (83,33%), sem vínculo (80%) e cedidos (70,27%); iii) aumento de servidores sem vínculo (5,33%); iv) maior queda no número de servidores do sexo masculino (27,54%) em relação aos do sexo feminino (9,94%); v) servidores efetivos possuem maior concentração na faixa de 5 a 14 anos de serviço, enquanto servidores sem vínculo é de 1 a 5 anos; vi) 50,34% dos servidores sem vínculo efetivo possuem Ensino Superior Completo e 90% dos servidores com Mestrado são servidores efetivos; e vii) servidores efetivos representam 15,22%, 9,32% e 75,47% da lotação no nível estratégico, tático e operacional e os servidores sem vínculo efetivo 16,13%, 34,59 e 49,27%, respectivamente.

Palavras chave: Força de trabalho, Perfil do servidor, Cargo e status do servidor, Seleção, Política de capacitação, Capacitação, Competência, Conhecimento.

Abstract: The objective of this research was to identify the dynamics of the workforce composition of the Government of Brasilia, from 2016 to 2019, tracing the different profiles of the servers housed in Federal District's Casa Civil, due to the position (effective and unrelated). and status (assigned, requested), considering variables such as number of employees, gender, age group, length of service and academic background. This is an exploratory research, in which the research method adopted was the case study based on bibliographic research, document analysis, records in archives and indepth interviews. The adoption of this dynamic allowed converging the sources of evidence, validating the constructs and producing qualitative and quantitative knowledge about the workforce, which lead to the following conclusions: i) a decrease of 20.15% in the number of servers; ii) reduction in the removal of permanent employees (83.33%), unrelated (80%) and assignment (70.27%); iii) increase of unconnected servers (5.33%); iv) greater decrease in the number of male employees (27.54%) in relation to females (9.94%); v) effective servers

have higher concentration in the range of 5 to 14 years of service, while unconnected servers from 1 to 5 years; vi) 50.34% of the non-permanent employees have complete higher education and 90% of the master's degree servers are permanente (effective) employees; and vii) effective servers represent: 15.22%, 9.32% and 75.47% of the allocation at: strategic, tactical and operational level and servers without effective relationship: 16.13%, 34.59 and 49.27%, respectively.

Keywords: Workforce, Server profile, Position and status of the server, Selection, Training policy, Training, Competence, Knowledge.

1. INTRODUÇÃO

A utilização de critérios técnicos e objetivos para a seleção e nomeação de profissionais para a ocupação de cargos estratégicos nos órgãos públicos representa um tema cada vez mais debatido e defendido no âmbito da administração pública em todas as suas esferas.

Assim, a discussão remete ao conceito da Nova Governança Pública², modelo análogo ao de gestão administrativa gerencial que requer uma força de trabalho altamente profissionalizada, com competências adequadas para atender as demandas da administração pública contemporânea. Para tanto, essa gestão administrativa carece, também, de mudança do perfil do gestor público, que reúna conhecimentos técnicos e responsabilidade política, com autonomia da decisão gerencial a fim de evitar o insulamento burocrático.

Esse novo paradigma tem por princípios flexibilizar, orientar para resultados, focar no cliente, accountability/control social (MARTINS, 2002), além de ressaltar a necessidade de promover acordos entre os stakeholders, incorporando o agente público, as empresas privadas e a sociedade civil nos processos do Estado, ou seja, desenvolver temas como colaboração, redes, parcerias e cooperação (FONTES FILHO, 2014) e consolidar a transparência e a integridade da gestão pública (SANTOS et. al., 2002), a fim de refletir a prestação de serviço público de qualidade à sociedade (PEREIRA et. al., 2017).

Destaca-se, no contexto do poder executivo, que o governo federal, por meio do Decreto Nº 9.727, de 15 de março de 2019, definiu critérios, perfis profissionais e procedimentos que devem ser observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

No Brasil, no Governo do Distrito Federal - GDF, o empenho para constituir um serviço público profissional deu-se com a edição de diversos dispositivos legais. O avanço normativo pode ser observado a partir das seguintes publicações:

- (i) Da Ementada Constitucional nº 19 de 1998 (BRASIL, 2018), a qual suscitou alterações no regime de contratação e no funcionamento da administração

² A Nova Governança Pública (New Public Governance – NPG), surgiu da necessidade de um maior atendimento às demandas do Estado moderno. Esse novo modelo de Governança Corporativa, implementada no setor público, permite que os gestores públicos compreendam melhor a complexidade e os desafios das formulações, implementações de políticas públicas, bem como a prestação de serviços de interesse público (MARTINS, 2002).

- pública, o que acarretou em uma nova política de recursos humanos, cuja principal mudança foi a flexibilização da estabilidade nos cargos, seja ela por desempenho insuficiente ou por excesso no quadro de servidores (PAULA, 2005);
- (ii) Da Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais, cujo inciso IV, do Artigo 55, traz a fixação dos critérios de capacitação para os cargos de provimento efetivo organizados em carreiras (BRASIL, 2011b); e
 - (iii) (iii) Do Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018, que atribuiu relevância quanto à regulamentação da Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores a ser implantada pelos Órgãos Administração Direta, Autárquica e Fundacional do DF (BRASIL, 2018a).

Nesse contexto, surge como tópico relevante analisar as eventuais alterações de cenário que a valorização do debate sobre o tema e as referidas medidas impuseram à dinâmica de ocupação de cargos na administração pública, considerando-se, as possíveis variações ocorridas no tempo, na relação entre o perfil dos servidores e a composição da força de trabalho do quadro funcional das organizações públicas.

Portanto, a pesquisa teve como objetivo analisar de que forma se configurou o perfil do funcionalismo público na Casa Civil do Distrito Federal, em razão do cargo e status dos servidores em exercício no período de 2016 a 2019, considerando: i) quantidade de servidores, ii) o status, iii) gênero, iv) faixa etária, v) tempo de serviço, i) formação acadêmica, bem como os cruzamentos dessas categorias com a lotação dessa força de trabalho, no que corresponde aos níveis organizacionais do Órgão.

O estudo utilizou, como unidade de análise, a Casa Civil do Distrito Federal – CACI, a fim de identificar os registros que denotam eventuais tendências de alteração na ocupação de cargos, entendendo as visões e o impacto que o fenômeno oferece aos padrões da administração pública, por meio da análise de dados e de evidências registradas em um recorte temporal de quatro anos – entre os anos de 2016 a 2019.

2. A CASA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL – CACI

Ao analisar a estrutura administrativa da Casa Civil do Distrito Federal – CACI, nota-se que é um órgão de apoio e assessoramento administrativo e político ao Governador, cujo princípio essencial é descentralizar e flexibilizar políticas públicas com os demais Órgãos e Entidades a fim de assegurar o alcance dos resultados.

Essa Secretaria de Estado tem por princípio essencial descentralizar e flexibilizar políticas públicas com os demais Órgãos e Entidades a fim de assegurar o alcance dos resultados, características fundamentais da Nova Gestão Pública. A CACI guarda, ainda, diversas características do Paradigma Burocrático no que se refere ao controle e eficiência das políticas públicas, em busca de um governo sólido, democrático e cidadão, procurando implementar, articular, regulamentar e atuar em problemas públicos conjuntamente com as demais Pastas. Quanto à Governança Pública, a Pasta busca articular, atuar, cooperar com as diversas Secretarias de Estado no cumprimento de diretrizes emanadas pelo topo do Governo (MARTINS; MARINI, 2010).

É percebido, ainda, que a Nova Gestão Pública predomina na CACI por meio do controle e monitoramento das políticas públicas através de ferramentas tecnológicas, melhorando-se assim a qualidade dos serviços disponibilizados ao público. A inserção da CACI em uma rede de governança do GDF, de certo modo, é parte fundamental de suas atribuições e competências, cujos atores envolvidos são as Secretarias de Estado, as Administrações Regionais, as Entidades e os Órgãos Especializados e a relação com a sociedade se dá por meio dos órgãos de comunicação através de publicações e realizações de campanhas institucionais além das divulgações de notícias em sites oficiais do governo.

3. DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em um estudo intitulado Emprego Público nos Países Desenvolvidos: Evolução Histórica e Diferenças nos Perfis, Mattos (2011) retrata a evolução dos indicadores do emprego público e a forma de ocupação nos mercados de trabalho em países desenvolvidos, enfatizando o período pós-Segunda Guerra.

Na pesquisa, Mattos (2011) verificou que a trajetória, em diferentes momentos, se deu em função das mudanças sociais, políticas e econômicas. No final do século XIX e início do século XX, a evolução do emprego público nos países desenvolvidos ocorreu de forma gradativa na Itália e França, de modo estável na Inglaterra e Alemanha e de forma ínfima nos Estados Unidos.

Ao comparar países latino-americanos com o Brasil, Mattos (2011) constatou que na Argentina, Costa Rica, Panamá, Uruguai e Venezuela o peso do emprego público no mercado de trabalho nacional é maior que no Brasil, enquanto que na Bolívia e Equador, esse peso é menor, ou seja, para o autor a participação do emprego público nos países mais desenvolvidos é maior que nos países pouco desenvolvidos.

Com a chegada da era da informação, no início da década de 1990, as mudanças e as informações são cada vez mais velozes, intensas e inesperadas. A tecnologia da informação forneceu as condições essenciais para o surgimento da globalização da economia. O capital financeiro cedeu lugar para o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, cujo desafio gerencial passou a ser a produtividade desse conhecimento. A estrutura organizacional trouxe o modelo orgânico e flexível, em que prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho, exigindo uma nova postura das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Essa moderna dimensão de Gestão de Pessoas tem por base uma nova visão estratégica e negocial que viabiliza o equilíbrio das ações de curto, médio e longo prazo. O maior desafio é correlacionar investimento em capital humano e resultados potenciais, de forma sustentada (CARBONE et al., 2009).

No que tange ao gerenciamento de pessoas, o desempenho é considerado um fator essencial na tomada de decisão, demandando sistemas capazes de capturar e mensurar a contribuição da equipe ao negócio, ao tempo em que oferta recompensas proporcionais. (SOUZA et al, 2009).

Quanto ao fator competência, esse pode ser definido no âmbito do GDF como o “desempenho expresso pela pessoa no ambiente de trabalho em termos de

comportamento, entregas e realizações decorrentes da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes” e gestão por competência, por sua vez, como a “gestão da capacitação orientada ao desenvolvimento continuado, baseado em competências visando ao alcance dos resultados estratégicos” (BRASIL, 2018f), devendo esses critérios serem observados no ato das nomeações, quando pertinência com o cargo e nível organizacional, ao invés de meras indicações de cunho estritamente político.

Com a chegada da era da informação, no início da década de 1990, as mudanças e as informações são cada vez mais velozes, intensas e inesperadas. A tecnologia da informação forneceu as condições essenciais para o surgimento da globalização da economia. O capital financeiro cedeu lugar para o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual, cujo desafio gerencial passou a ser a produtividade desse conhecimento. A estrutura organizacional trouxe o modelo orgânico e flexível, em que prevalecem as equipes multifuncionais de trabalho, exigindo uma nova postura das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Essa moderna dimensão de Gestão de Pessoas tem por base uma nova visão estratégica e comercial que viabiliza o equilíbrio das ações de curto, médio e longo prazo. O maior desafio é correlacionar investimento em capital humano e resultados potenciais, de forma sustentada (CARBONE et al., 2009). No que tange ao gerenciamento de pessoas, o desempenho é considerado um fator essencial na tomada de decisão, demandando sistemas capazes de capturar e mensurar a contribuição da equipe ao negócio, ao tempo em que oferta recompensas proporcionais. (SOUZA et al, 2009).

Com isso, a moderna Gestão de Pessoas passou a requer pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras, cujos requisitos do processo de capacitação e desenvolvimento estejam voltados para a liderança, educação corporativa constante, gestão do conhecimento e novos talentos, em busca do sucesso organizacional.

4. METODOLOGIA

Considerando que a pesquisa buscou identificar e analisar o perfil do funcionalismo público, em especial da CACI, em razão do cargo e do status do servidor, por nível organizacional, entre os anos de 2016 a 2019, ela é considerada pesquisa exploratória e o método adotado é de estudo de caso, com fundamento em pesquisa bibliográfica, análise de dados funcionais registrados em bases de dados anuais e a realização entrevista em profundidade.

Este estudo visou qualificar a força de trabalho, considerando, como categorias de análise, i) número de servidores, ii) status, iii) gênero, iv) faixa etária, v) tempo de serviço, vi) formação acadêmica, bem como os cruzamentos entre os itens citados e os níveis de atuação no âmbito da Instituição.

Dessa forma, foram considerados para o desenvolvimento do trabalho, tanto os servidores efetivos do quadro da CACI, como os que se encontram cedidos aos Órgãos Distritais, Estaduais, Municipais e Federais e demais esferas de governo e os que agregam como requisitados de outros órgãos e esferas de governo, quanto os servidores sem vínculo efetivo.

A adoção do método de estudo de caso permite a convergência das múltiplas fontes de evidência e, por conseguinte, a validação dos constructos, de modo a tornar factível o diagnóstico da composição da força de trabalho da Pasta, a partir da produção de conhecimentos qualitativos e quantitativos e quiçá expandir teorias.

De acordo com Yin (2015), o método estudo de caso emerge do anseio de compreender fenômenos sociais complexos. Sendo assim, esse método é indicado “durante o exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (YIN, 2015, p. 11), ou seja, o estudo de caso se aplica em situações em que o pesquisador dispõe de “pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 39).

Considerando que o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno em profundidade e que esse fenômeno e o contexto nem sempre são claramente distinguíveis nas situações do mundo real, o estudo de caso admite múltiplas fontes de evidência, de forma a convergir os dados de maneira triangular, resultando em uma maior confiabilidade dos dados e validação dos constructos, (YIN, 2015).

Para efeito deste estudo, foram escolhidas como fontes de evidência: i) a análise documental; ii) os registros em arquivos; e iii) a entrevista em profundidade. Dessa forma, as evidências identificadas por meio de cada uma das fontes foram cruzadas em um processo de triangulação, com o objetivo de confirmar ou refutar os achados, de forma a garantir a validade da pesquisa.

4.1. Análise Documental

A análise documental foi utilizada como base para o levantamento acerca dos propósitos e da estrutura do Órgão, bem como para a contextualização e a descrição do histórico de desenvolvimento da CACI, sob o enfoque legislativo e político.

Assim, a análise documental buscou responder às seguintes perguntas de suporte:

1 - Qual o histórico relativo ao desenvolvimento da Casa Civil do DF, de sua criação de 2015 até os dias atuais?

2 - Quais os normativos impactaram no desenvolvimento da estrutura organizacional?

4.2. Registros em Arquivos

Complementarmente, os registros em arquivos, sob o formato de bases de dados que apresentam os registros dos servidores entre 2016 e 2018, foram utilizados para o cruzamento de dados funcionais dos servidores que compuseram o corpo organizacional da CACI.

Fundamentado nesses dados, essa abordagem procurou clarificar as seguintes perguntas de suporte:

1 – Qual o perfil da força de trabalho da CACI, no decorrer do período avaliado?

2 – Como se deu a composição do corpo organizacional quanto ao cargo (efetivo, sem vínculo, do quadro da CACI)?

3 – Como se deu a dinâmica de ocupação de cargos quanto ao status do servidor (afastado, normal, cedido e requisitado).

4 – Qual a concentração dos servidores nas categorias sexo, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF e cargos, status e nível organizacional no âmbito da Pasta?

5 – Qual a formação desses servidores, por cargo e status do servidor, e suas ocupações por nível organizacional da CACI?

4.3. Entrevista

Por fim, foi realizada a entrevista com a Coordenadora de Gestão de Pessoas da Pasta em busca da convalidação dos achados. Com essa fonte de evidência buscou-se identificar:

1 - Como é feita a seleção dos servidores para a ocupação dos cargos da Casa Civil?

2 - Como é realizada a capacitação da força de trabalho do Órgão?

Segundo Yardley (2009 apud Yin, 2015, p. 124), a vantagem do uso de diversas fontes de evidência “é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. A triangulação inspira-se no princípio na navegação pelo qual a interseção de diferentes pontos de referência é usada para calcular a localização precisa de um objeto”.

A entrevista está entre as fontes de evidência destacadas por Yin (2015), a qual envolve informação verbal pautada na agenda mental do pesquisador, “provavelmente fluida, não rígida” (Rubin & Rubin, 2011) e, de forma alternativa, chamada de “entrevista intensiva, entrevista em profundidade ou entrevista não estruturada” (Weiss, 1994, p. 207-208; RUBIN & RUBIN, 2011 apud YIN, 2015, p. 114).

Outra fonte de evidência empregada por Yin (2015) é o registro em arquivo, que em sua grande maioria são computadorizados e incluem arquivos de uso público e registros organizacionais, tais como os registros pessoais dos empregados.

Ante o exposto, esta pesquisa contou com um levantamento bibliográfico baseado em diversos autores consagrados nos temas relacionados à seleção, avaliação de desempenho e gestões: (i) para resultados; (ii) por competências; (iii) do conhecimento; (iv) de capital humano e intelectual; e (v) de desempenho.

Complementarmente, foi realizada a análise documental, em bases de dados anuais, referente ao perfil da força de trabalho dos servidores da Casa Civil, em busca de evidências quanto às possíveis mudanças ou surgimento de tendências, no decorrer dos anos.

Destaca-se que, os dados referentes a essa força de trabalho da CACI foram solicitados através do sistema e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), sob o protocolo nº 00001000060201850 e atualizações solicitadas via e-mail.

As bases de dados, com posições de fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019, possuem um total de 1.448 registros, entre servidores cuja investidura se dá por meio de “cargo de provimento efetivo depende[ndo] de prévia aprovação em concurso público”, e “cargos em comissão, destinados exclusivamente às atribuições de direção, chefia e assessoramento, são de livre nomeação e exoneração pela autoridade competente” (BRASIL, 2011b), aqui denominados servidores sem vínculo efetivo, para efeitos desta pesquisa.

A planilha traz informações pessoais do servidor, tais como: nome (que por questões de ética não serão revelados), cargo, status, nível organizacional, sexo, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF, grau de instrução e ano de referência

Os dados foram tratados de modo a extrair informações que subsidiam este estudo. O universo da pesquisa são todos os registros válidos, ou seja, cujas informações relevantes estejam completas. Registra-se que não houve nenhum registro considerado inválido. Além do mais, a pesquisa foi apoiada em uma entrevista direcionada, em profundidade e semi-estruturada com a Coordenação de Gestão de Pessoas da CACI, em 20 de maio de 2019, de forma a triangular as fontes de evidências, reforçar a validade dos achados e corroborar as mesmas descobertas encontradas no estudo de caso.

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

As bases de dados analisadas se limitam à força de trabalho da CACI, sejam servidores efetivos (do quadro da CACI, cedidos à outros órgãos e requisitados de outros órgãos) e servidores sem vínculo efetivo, correspondentes aos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, cujo mês de referência é fevereiro, totalizando 1.448 servidores.

O propósito da análise dos dados é traçar o perfil desses servidores e verificar a evolução dessa força de trabalho, cruzando os dados quanto ao sexo, cargo (efetivo e sem vínculo), status (normal, afastado, requisitado e cedido), grau de instrução/escolaridade, faixa de idade, faixa de tempo de serviço no GDF e nível organizacional (estratégico, tático ou operacional) da lotação.

Para efeito desta pesquisa, foi delimitado os níveis organizacionais da CACI, considerando que: (i) o nível estratégico engloba a alta administração, a que é responsável pelos objetivos e planejamento estratégico da Pasta, cujo foco é a longo prazo; (ii) o nível tático é composto por Secretarias e Subsecretarias, às quais cabem interpretar as estratégias desenvolvidas no nível estratégico, bem como gerenciar e coordenar o nível organizacional quanto ao cumprimento dos objetivos e metas traçados; e (iii) o nível operacional é formado pelas Coordenações encarregadas de tarefas específicas/técnicas de curto prazo.

5.1. Dos resultados

A partir da consolidação das fontes de evidência: entrevista e registros de arquivos pessoais torna-se factível a configuração do perfil da força de trabalho na Casa Civil.

5.2. Número de servidores

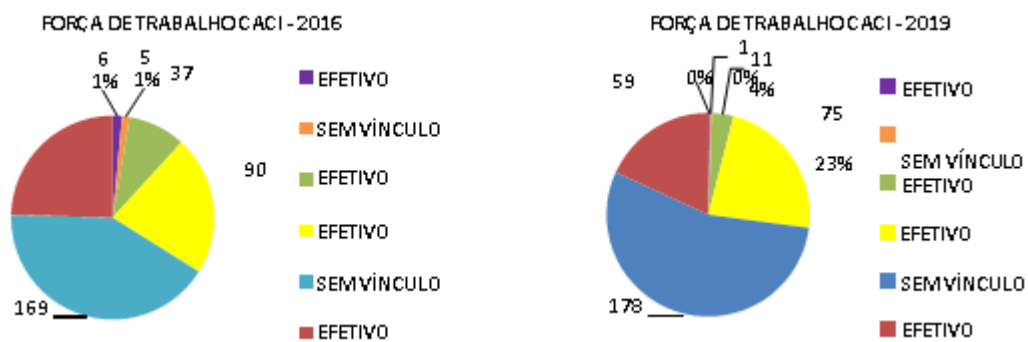
Do total de 1.448 servidores lotados na CACI, foram registrados 407, 383, 333 e 325 servidores, nos períodos de fev/2016, fev/2017, fev/2018 e fev/2019, respectivamente. Constata-se que a média é de 362 servidores ao longo desses anos. Percebe-se, ainda, que houve uma queda de 20,15% na quantidade dos servidores, passando de 407 servidores em

fev/2016 para 325 servidores em fev/2019. A maior queda se deu entre fev/2017 e fev/2018, num total de 50 servidores.

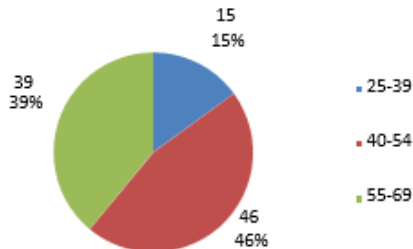
5.3. Status

No que se refere à categoria status do servidor, pode-se classificá-la em servidor afastado, servidor cedido, servidor requisitado e servidor normal, os seja, servidor que está efetivamente em exercício na CACI. Quanto ao cargo, esse é classificado em cargo efetivo e cargo sem vínculo efetivo.

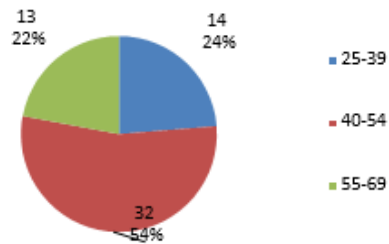
Gráfico 1. Força de trabalho da CACI - 2016 x 2019.



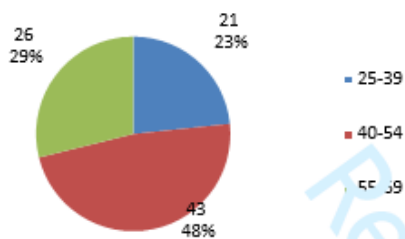
FAIXA DE IDADE SERVIDORES REQUISITADOS - 2016



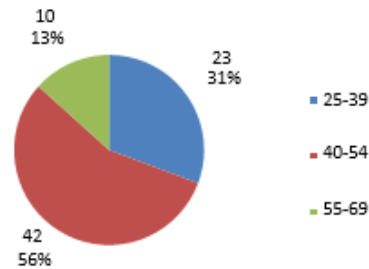
FAIXA DE IDADE SERVIDORES REQUISITADOS - 2019



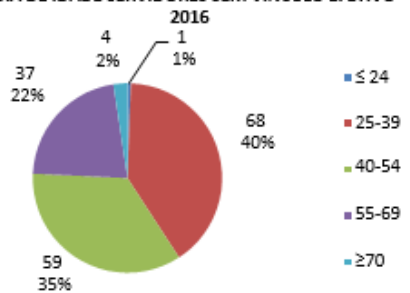
FAIXA DE IDADE SERVIDORES EFETIVOS DO QUADRO DA CACI - 2016



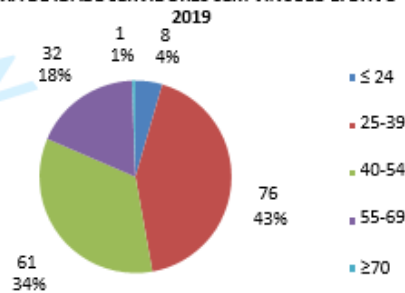
FAIXA DE IDADE SERVIDORES EFETIVOS DO QUADRO DA CACI - 2019



FAIXA DE IDADE SERVIDORES SEM VÍNCULO EFETIVO - 2016



FAIXA DE IDADE SERVIDORES SEM VÍNCULO EFETIVO - 2019



Fonte: elaboração própria.

A quantidade de servidores cedidos e requisitados reduziram com o passar dos anos. Os servidores cedidos contabilizaram 37, 27, 16 e 11, entre fev/2016 a fev/2019, ou seja, houve uma redução de 70,27 % nas cessões.

Quanto aos servidores requisitados, essa redução foi de 100 servidores em fev/2016, para 59 servidores em fev/2019, o que equivale dizer que houve uma diminuição de 41,00% de servidores nessa categoria. Os servidores classificados como normais permaneceram próximos a média de 81 servidores efetivos e de 172 servidores sem vínculo efetivo, de fev/2016 a fev /2019.

A média de servidores na categoria status é de 12 servidores afastados, 46 servidores cedidos, 162 servidores requisitados e de 505 servidores normais, no período de fev/2016 a fev/2019. A categoria que mais se distanciou da média foi a de servidores requisitados, num total de 53 servidores para mais ou para menos.

Comparando os períodos fev/2016 e fev/2019, é possível inferir, que os servidores com cargo efetivo afastados reduziram 83,33% e os com cargo sem vínculo efetivo, 80%.

A média de servidores efetivos cujo órgão de origem é a CACI e foram cedidos a outros órgãos do GDF, Federais, Estaduais ou Municipais, entre fev/2016 e fev/2019, é de 23 servidores.

Dentre um total de 91 servidores cedidos no período, 37 servidores foram cedidos em fev/2016 e 11 servidores em fev/2019, o que equivale a uma redução de 70,27% nas cessões.

Do total de 1.448 servidores contabilizados no período de fev/2016 a fev/2019, 642 servidores ou 44,34% são do sexo feminino e 806 ou 55,66% são do sexo masculino.

5.4. Gênero

Ao analisar a quantidade de servidores por gênero, percebe-se que no decorrer dos anos a quantidade de servidores do sexo masculino decresceu 27,54%, passando de 236 servidores em fev/2016 para 171 servidores em fev/2019, enquanto que a quantidade de servidores do sexo feminino passou de 171 em fev/2016 para 154 em fev/2019, correspondendo a uma queda de 9,94%.

No que tange a proporcionalidade entre a quantidade de servidores do sexo masculino e feminino, infere-se que em fev/2016 os servidores do sexo masculino representavam 57,99% e do sexo feminino 42,01%, ou seja, uma diferença de 15,98 p.p.. Em fev/2019 a proporção é mais equilibrada, sendo 47,38% de servidores do sexo feminino e 52,62% de servidores do sexo masculino, perfazendo uma diferença de 5,24 p.p..

5.5. Faixa etária

A faixa de idade que mais se destaca é a de servidores com idade entre 40 e 54 anos. Nessa faixa etária, os servidores efetivos contabilizam 115 servidores, em fev/2016, reduzindo para 81 servidores, em fev/2019, o que corresponde a uma queda de 29,57%. Os

servidores sem vínculo efetivo permaneceram na média de 57 servidores, entre fev/2016 a fev/2019.

Na faixa etária de 25-39 anos, a proporção de servidores efetivos é menor do que a de servidores sem vínculo efetivo, ou seja, os servidores efetivos representam 37,15% e os sem vínculo efetivo, 62,85%, entre fev/2016 a fev/2019.

De um total de 321 servidores com a faixa etária de 55 a 69 anos, 55,58% deles são servidores efetivos e 46,42% são servidores sem vínculo efetivo. Infere-se ainda que a quantidade de servidores efetivos reduziu 66,67%, passando de 72 servidores em fev/2016 para 24 servidores em fev/2019, enquanto que os servidores sem vínculo efetivos a redução foi de 15,38%, indo de 39 servidores para 33 servidores, no mesmo período.

5.6. Tempo de serviço

A faixa de tempo de serviço no GDF com maior ocorrência de servidores sem vínculo efetivo é a faixa de 1 a 4 anos de serviço, cuja média é de 117 servidores, enquanto que a dos servidores efetivos é a faixa de 5 a 14 anos, com a média de 96 servidores, no período compreendido entre fev/2016 a fev/2019.

Acima de 15 anos de serviço no GDF, não há registro de servidores sem vínculo efetivo e, com menos de 1 ano de trabalho, os servidores efetivos representam 12,63% enquanto que os sem vínculo efetivo, 87,37%.

5.7. Formação acadêmica

Dentre os servidores com o ensino fundamental incompleto, há registro de 12 servidores em fev/2016, sendo 1 servidor do sexo feminino requisitado de outro órgão, e 11 servidores do sexo masculino, dos quais 9 são servidores efetivos e 2 servidores sem vínculo efetivo. Desses 11 servidores do sexo masculino, 7 servidores são requisitados e 4 servidores são do quadro da CACI.

No período de fev/2016 a fev/2019, dos 33 servidores com ensino fundamental completo, 25 deles são servidores efetivos, sendo 1 servidor do sexo feminino e 24 servidores do sexo masculino, que representa 96,00% da categoria. Dentre os 8 servidores sem vínculo efetivo, 1 servidor é do sexo feminino e 7 servidores do sexo masculino, ou seja 87,50% da categoria. Infere-se, ainda, que houve uma redução de 8,50 p.p. no período

avaliado. Ademais, deduz-se que, de fev/2016 a fev/2019, a média de servidores requisitados é de 3 servidores e a dos servidores do quadro da CACI, 5 servidores.

Os servidores com ensino médio completo somam 241 servidores, de fev/2016 a fev/2019, sendo 66 servidores ou 27,39% com cargo efetivo e 175 servidores ou 72,61% com cargo sem vínculo efetivo. Com essa formação, em fev/2016 registram-se 2 servidores afastados, sendo 1 do sexo feminino e outro do sexo masculino; 2 servidores cedidos do sexo masculino; 9 servidores requisitados do sexo masculino; e 61 servidores do quadro da CACI, sendo 26 servidores do sexo feminino e 35 servidores do sexo masculino.

Com formação superior completa tem-se 584 servidores, no período de fev/2016 a fev/2019. Nessa categoria percebe-se um maior equilíbrio entre os cargos efetivos e os sem vínculo efetivo, cuja composição é de 290 ou 49,66% de servidores com cargo efetivos e de 294 ou 50,34% servidores com cargo sem vínculo efetivo. Entre os servidores cedidos no mesmo período, 25 servidores são do sexo feminino e 25 servidores do sexo masculino.

De um total de 317 servidores que possuem especialização, 271 ou 85,49% dos servidores são servidores com cargo efetivo e 46 ou 14,51% são servidores sem vínculo efetivo, o que equivale a uma diferença de 70,98 p.p.. A média de servidores com essa formação é de 34 servidores efetivos e de 6 servidores sem vínculo efetivo ao longo dos anos pesquisados, quer seja fev/2016 a fev/2019.

A média entre os servidores efetivos é de 2 servidores afastados, 7 servidores cedidos, 15 servidores requisitados e 44 servidores do quadro da CACI, enquanto que a média dos servidores sem vínculo efetivo é de 12 servidores, no mesmo período. Registra-se que a quantidade de servidores com especialização cedidos reduziu 78,57%, ou seja, houve uma redução de 14 servidores em fev/2016 para 3 servidores em fev/2019. Nessa categoria, 160 ou 50,47% servidores são do sexo feminino e 157 ou 43,93% servidores são do sexo masculino.

Entre fev/ 2016 e fev/2019, são contabilizados 27 servidores efetivos com mestrado, sendo 11 servidores do sexo feminino e 16 servidores do sexo masculino. Entre os servidores sem vínculo efetivo há registro de 3 servidores em fev/2016, sendo 2 do sexo feminino e 1 servidor do sexo masculino. Quanto à proporcionalidade, 90% dos servidores que possuem mestrado são servidores efetivos e 10% servidores sem vínculo efetivo. Nesse período registrou-se 5 servidores cedidos do sexo masculino; 13 servidores requisitados, sendo 5 servidores do sexo feminino e 8 servidores do sexo masculino; e 12 servidores do quadro da CACI, sendo 8 servidores de sexo feminino e 4 servidores do sexo masculino.

Entre fev/2018 e fev/2019 é percebido uma queda de 44,44% de servidores efetivo, com essa formação.

Com habilitação em doutorado, foram identificados 3 servidores requisitados de outros órgãos, do sexo masculino, entre fev/2016 e fev/2017. Não há registro de servidor efetivo do quadro da CACI ou cedido com essa formação, bem como não há registros dessa categoria em fev/2018 e nem em fev/2019. Com pós-doutorado, há apenas um servidor, sem vínculo efetivo, do sexo feminino, em fev/2019.

5.8. Discussão

Quanto à força de trabalho da Pasta, observa-se que a quantidade de servidores cedidos, requisitados e efetivos do quadro da Casa Civil teve redução em 70,27%, 41,00% e 16,67%, respectivamente, no período avaliado, enquanto que os servidores sem vínculo efetivo tiveram um aumento de 5,33% no mesmo período.

A média de servidores sem vínculo efetivo, com idade menor ou igual a 24, é de 3 servidores. Em fev/2019, a quantidade de servidor ficou 5 pontos acima da média. Já os servidores sem vínculo efetivo acima dos 70 anos, a média também é de 3 servidores. Não há registro de servidores efetivos nessas categorias.

Quanto ao status, de fev/2016 a fev/2019, os servidores afastados representam 1,59%, os cedidos 6,28%, os requisitados 22,38% e os normais 69,75%. Dentre esses servidores classificados como em status normal, 31,88% são servidores efetivos e 68,12% sem vínculo efetivo. Como foi dito, a faixa de idade com maior notoriedade é a de 40 a 54 anos, com 178 servidores efetivos, e de 25 a 39 anos, com 294 servidores sem vínculo efetivo. Os servidores requisitados e cedidos se concentram na faixa etária de 40 a 54 anos, com incidência de 162 e 60 servidores, respectivamente. Dentre os afastados em maior evidência está a faixa etária de 25 a 39 anos, com 8 servidores, no referido período.

A média de servidores requisitados e cedidos, entre fev/2016 e fev/2019, é de 81 e 23 servidores, respectivamente. A faixa predominante de tempo de serviço no GDF do efetivo requisitado é a faixa que compreende de 1 a 4 anos de serviço prestados no Governo de Brasília, com 202 servidores, e a do efetivo cedido é a faixa entre 5 e 14 anos de serviço, com 65 servidores.

Em fev/2019, consta também 1 servidor do sexo feminino, porém sem vínculo efetivo e 4 servidores do sexo masculino, sendo 1 servidor requisitado, 1 servidor efetivo do

quadro da CACI e 2 servidores sem vínculo efetivo, ou seja, houve uma redução de 58,33% nessa categoria quando comparada com fev/2016.

Em fev/2019, de um total de 45 servidores, 3 servidores são requisitados e do sexo masculino; e dos 42 servidores do quadro da CACI, 20 servidores são do sexo feminino e 22 servidores do sexo masculino. É possível inferir que houve uma queda de servidores do quadro da CACI em 31,15%, entre fev/2016 e fev/2019, ou seja, passaram de 61 servidores para 42 servidores, respectivamente.

A maioria dos servidores requisitados é do sexo masculino, num total de 96 servidores contra 73 servidores do sexo feminino. Do quadro da CACI, 47,63% dos servidores são do sexo feminino e 52,37% do sexo masculino, contabilizando 171 e 188 servidores, respectivamente.

Com o passar dos anos analisados, a quantidade de servidores efetivos da CACI foi decrescendo, de 90 servidores em fev/2016, 81 servidores em fev/2017, 76 servidores em fev/2018 e 75 servidores em fev/2019, ou seja, teve uma redução de 15 servidores ou 16,67% desse efetivo, entre fev/2016 e fev/2019.

A média de servidores efetivos nos níveis organizacionais da CACI é de 12 servidores no nível estratégico, de 8 servidores no nível tático e de 61 servidores no nível operacional. No nível operacional registrou uma queda desse efetivo em 21,92%, entre fev/2016 e fev/2019.

Mesmo com uma redução dos servidores do quadro da CACI, observa-se que a maior concentração deles é no nível operacional da Secretaria. Em fev/2016, dos 90 servidores efetivos, 73 ou 81,11% estavam lotados no nível operacional, 6 ou 6,67% no nível tático e 11 ou 12,22% no nível estratégico da Pasta. Em fev/2019, dos 75 servidores efetivos, 57 ou 76,00% dos servidores estão lotados no nível operacional, 7 ou 9,33% dos servidores no nível tático e 11 ou 14,67% dos servidores no nível estratégico, ou seja, houve uma redução de 5,11 p.p., no nível organizacional e um aumento de 2,67 p.p. no nível tático e de 2,44 p.p. no nível estratégico.

Analisando os servidores requisitados de outros órgãos Distritais, Federais, Estaduais ou Municipais, para assumirem cargos na CACI do GDF, percebe-se que o quantitativo desse efetivo reduziu ao longo dos anos em todos os níveis organizacionais. Registra-se uma queda desses servidores em 51,43% no nível estratégico, 43,48% no nível tático e 30,95% no nível operacional, entre fev/2016 e fev/2019.

Do total dos 324 servidores requisitados, entre fev/2016 e fev/2019, 30,25% ou 98 servidores ou foram lotados no nível estratégico, 24,07% ou 78 servidores no nível tático e 45,68% ou 148 servidores no nível operacional.

No que tange à média de servidores nos 3 níveis organizacionais, que seja: estratégico, tático e operacional, é de 25, 20 e 37 servidores, respectivamente, no mesmo período.

A média de servidores sem vínculo efetivo, no período de fev/2016 a fev/2019, é de 28 servidores no nível estratégico, 60 servidores no nível tático e 85 servidores no nível operacional.

A concentração maior dos servidores sem vínculo efetivo também é no nível operacional. Nesse nível, registou-se um aumento de 47,89% desses servidores entre fev/2016 e fev/2019, ou seja, uma adição de 34 servidores.

Do total de 688 servidores sem vínculo efetivo, 111 ou 16,13% dos servidores estão lotados no nível estratégico, 238 ou 34,59% dos servidores no nível tático e 339 ou 49,27% dos servidores no nível operacional.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi fundamentado em pesquisa bibliográfica, análise de dados funcionais e na realização entrevista permitiu a convergência dessas fontes de evidência e, por conseguinte, o diagnóstico da composição da força de trabalho da Casa Civil.

De acordo com os achados da pesquisa, notou-se que a Casa Civil passou por diversas alterações de estrutura no decorrer do período, com entradas e a saídas de Secretarias, o que impacta diretamente na quantidade e perfis dos servidores ao longo dos anos. Assim, houve uma queda de 20,15% na quantidade dos servidores, de forma que os servidores com cargo efetivo afastados apresentaram redução de 83,33%, os com cargo sem vínculo efetivo afastados, 80%; os servidores cedidos, 70,27%; os servidores requisitados, 41,00%; os efetivos do quadro da CACI, 16,67%; enquanto que os servidores sem vínculo efetivo registrou-se um aumento de 5,33%.

Dessa forma, pôde-se verificar a descaracterização do corpo funcional da Pasta, visto que esta cedeu 91 servidores e requisitou 324 servidores no período de avaliado. No que se refere à ocupação de cargos por gênero, constatou-se que 44,34% são do sexo feminino e 55,66% são do sexo masculino. No entanto, na análise dos registros por meio do histórico, nota-se a tendência à queda no número de servidores do sexo masculino, tendo em vista que representa 27,54% contra 9,94% de queda em servidores do sexo feminino.

Quanto à faixa de idade, notou-se que a que mais se destaca é a de servidores com idade entre 40 e 54 anos, seguida pela faixa de 25 a 39 anos. Em relação ao tempo de serviço, pôde-se verificar que os servidores efetivos possuem uma maior concentração na faixa de 5 a 14 anos de serviço GDF, enquanto que a dos servidores sem vínculo efetivo é de 1 a 4 anos.

Em relação ao nível de formação acadêmica, cabe destacar que 50,34% dos servidores sem vínculo efetivo possuem Ensino Superior Completo. Ressalta-se, ainda, que 85,49% dos servidores com Especialização são servidores efetivos e que 90% dos servidores com Mestrado são servidores efetivos.

Além disso, os servidores efetivos representam 15,22%, 9,32% e 75,47% da lotação em nível estratégico, tático e operacional, enquanto os servidores sem vínculo efetivo representam 16,13%, 34,59 e 49,27%, respectivamente.

6.1. Limites e sugestões para Estudos Futuros

O estudo foi realizado em um Órgão da administração pública e considerou o período compreendido entre quatro anos – 2016 e 2019. Portanto, a pesquisa está limitada ao contexto Distrital e, ainda, tem relação com os fatos que envolvem a construção política e administrativa dos últimos anos.

Portanto, recomenda-se, a partir dos dados e achados desta pesquisa, a realização de estudos comparativos de análise de corpo funcional e de processos de seleção de servidores nos demais órgãos e esferas nacionais, bem como levantar as tendências internacionais quanto a esse método.

7. Referências Bibliográficas

BARBIERI, Ugo Franco. Gestão de Pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. Secretaria da Casa Civil, Relações Institucionais e Sociais. Brasília, DF, 2018. Disponível em . Acessado em: 10 jun. 2018.

_____. Casa Civil do Distrito Federal. Brasília, DF, 2019. Disponível em. Acessado em: 20 jan. 2019.

_____. Decreto nº 39.468, de 21 de novembro de 2018 (a). Regulamenta a Política de Capacitação e de Desenvolvimento para os servidores da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Distrito Federal. Brasília, DF, 2018 (f). Disponível Em<http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e7fa1bbfe5ae4001b158e48721b36b48/Decreto_39468_21_11_2018.html>. Acessado em: 5 dez. 2018.

_____. Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019. Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Brasília, DF. 2019. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htm>. Acessado em: 15 jun. 2019.

_____. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Presidência da República. Brasília, DF. 2018. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acessado em: 12 out. 2018.

_____. e-SIC. Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão. Brasília, DF, 2018 (b). Disponível em . Acessado em: 13 ago. 2018.

_____. Lei Complementar nº 840, de 23 de dezembro de 2011. Dispõe sobre o regime jurídicos dos servidores públicos civis do Distrito Federal, das autarquias e das fundações públicas distritais. Brasília, DF, 2011. Disponível em <<http://www.cl.df.gov.br/leis-distritais>>. Acessado em: 25 jan. 2019.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão de desempenho. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

_____. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009 (a).

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com Pessoas. Rio de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

_____. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações – 3ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

FALCÃO, S. D.; BRESCIANI FILHO, E. Gestão do conhecimento. Revista da III Jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste, Goiânia, v. 2, set. 1999.

FONTES FILHO, J.; PIMENTA, R. da C. Práticas de Administração Pública no ambiente cultural dos países de língua portuguesa. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, v. 15, n. 1, p. 31 – 48, Março, 2016.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. Revista de Administração Pública — Rio de Janeiro 34(3):125-40, maio/junho, 2000.

LEME, Rogério. Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento, Rio de Janeiro/RJ: Qualitymark, 2005.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um Guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora, 2010.

MARTINS. Nathália Oliveira; OLIVEIRA, Kamila Pagel. INFLUÊNCIA DA ORIGEM PROFISSIONAL NO DESEMPENHO DE CARGOS PÚBLICOS ESTRATÉGICOS. ReCaPe | ISSN: 2237-1427 Vol. 8 | Nº. 1 | Ano 2018 | p. 74-96.

MARTINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado na era FHC: diversidade ou fragmentação da agenda de políticas de gestão pública? São Paulo: 2002.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. O sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE. Paris: OECD, 2018.

OECD (2018a), The Innovation System of the Public Service of Canada, OECD Publishing, Paris apud OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. O sistema de inovação do serviço público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE. Paris: OECD, 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, F. N. et al. Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa. Revista Espacios, v. 38, n. 7, p. 6 –, 2017.

RABAGLIO, Maria Odete. Gestão por competência: ferramenta para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RUBIN, H. J., & RUBIN, I. S. (2011). Qualitative interviewing: The art of hearing data (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage apud YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.

SANTOS, A. F. A. dos et al. Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior pública brasileira, Reuni: Um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. Registro Contábil. 3, n. 2, p. 104 – 133, maio 2012.

SOUZA, Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. Gestão de desempenho. 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio.; GUIMARÃES, T. B.. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Minas Gerais: UFMG, 2006.

WEISS, R. S. (1994). Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies. New York: The Free Press apud YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.

WERNKE, Rodney, LEMBECK, Marluce, BORNIA, Antônio C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. Revista FAE, Curitiba, nº.1, p.15-26, abr. 2003 apud DUFFY, Daintry. Uma idéia capital. HSM Management. Revista de Informação Conhecimentos para Gestão Empresarial. São Paulo – SP: ano 4, nº 22, p.72-78, set/out/2000.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi - 2. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.





_____. Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.

YARDLEY L. (2009). Demonstrating validity in qualitative psychology. In. J. A. Smith (Ed.) Qualitative psychology: A practical guide to research method (pp. 235- 251). Los Angeles: Sage apud YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015 apud YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. trad. Cristhian Matheus Herrera - 5. ed. -Porto Alegre : Bookman, 2015.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br