

Disfunção na carreira de gestor de políticas públicas no estado do acre: uma análise situacional à luz da Teoria Gerencial.

Eriton Holanda de Sousa ¹

Marlene Valério dos Santos ²

Resumo

O trabalho propõe uma análise acerca do fenômeno do desvio de função no âmbito da carreira de Gestor de Políticas Públicas, pertencente ao quadro efetivo do governo do Estado do Acre. Como objetivos específicos buscou verificar possíveis fatores que colaboram para que ocorra o desvio de função; compreender a relação entre o desvio de função e a motivação dos ocupantes da carreira; analisar os aspectos legais que estão relacionados ao tema em estudo. Trata-se de uma pesquisa de campo com amostra não probabilística, descritiva, cuja abordagem metodológica foi qualitativa-quantitativa, com aplicação de instrumentos de pesquisa, os quais foram: aplicação de um questionário junto a um grupo de servidores deste cargo lotados em secretarias do Estado; realização de entrevista semiestruturada com os chefes de setores de recursos humanos de cinco secretarias estratégicas do Estado e observação in loco, de caráter não participativo em três secretarias com maior número de gestores de políticas públicas. Foi aplicado um questionário com perguntas em formato Likert aos profissionais da carreira em estudo. Os resultados obtidos apontaram a falta proatividade do próprio servidor; baixo nível motivacional dos servidores; o desconhecimento da carreira por parte do setor de recursos humanos das secretarias e a persistência de práticas clientelistas na forma de ocupação de cargos públicos no Estado do Acre, como fatores relacionados aos casos de desvio de função na carreira em tela. Também detectou o descumprimento de preceitos à legislação federal e estadual. Como estratégias de superação do problema, sugeriu-se implantação da Gestão Estratégica de Pessoas nos setores de recursos humanos; formação de um núcleo gestor para fins de suporte ao desenvolvimento da carreira; inserção do profissional em gestão pública no núcleo estratégico das secretarias; aplicação de instrumentos de mensuração de produtividade com pagamento de gratificação de atividade de gestão; ações de sensibilização dos atores administrativos envolvidos, com o intuito de aprofundar o conhecimento e reflexão acerca da importância das carreiras de gestão.

Palavras-chave: Administração pública, Gestão de pessoas, Desvio de função.

Abstract

The paper proposes an analysis of the function deviation phenomenon within the scope of the Public Policy Manager career, belonging to the effective staff of the government of the State of Acre. As specific objectives, it sought to verify possible factors that collaborate for the function deviation to occur; understand the relationship between function deviation and the motivation of career occupants; analyze the legal aspects that are related to the topic under study. This is a field research with a non-probabilistic, descriptive sample, whose methodological approach was qualitative-quantitative, with the application of research instruments, which were: application of a questionnaire with a group of servants of this position crowded in secretariats of the State; conducting a semi-structured interview with the heads of human resources sectors of five strategic state departments and on-the-spot observation, of a non-participative nature, in three departments with the largest number of public policy managers. A questionnaire with questions in Likert format was applied to professionals in the career under study. The results obtained pointed to the server's lack of proactivity; low motivational level of the servers; the lack of knowledge about the career on the part of the departments' human resources sector and the persistence of clientelistic practices in the form of occupying public positions in the State of Acre, as factors related to cases of role deviation in the career in question. It also detected non-compliance with precepts of federal and state legislation. As strategies to overcome the problem, it was suggested the implementation of Strategic People Management in the human resources sectors; formation of a management core to support career development; insertion of professionals in public management in the strategic core of the secretariats; application of productivity measurement instruments

with payment of management activity bonus; actions to raise awareness of the administrative actors involved, with the aim of deepening knowledge and reflection on the importance of management careers.
Keywords: Public administration, People management, Function diversion.

INTRODUÇÃO

A administração pública no Estado do Acre desde 2006 conta com um cargo preenchido por profissionais com formação superior em áreas generalistas, cuja missão está diretamente relacionada à elaboração, acompanhamento e análise de políticas públicas, além do assessoramento direto a escalões superiores da gestão: os Gestores de Políticas Públicas (GPP).

A criação do cargo é parte dos esforços empreendidos pelo Estado no sentido de dar maior eficácia à gestão, além de colocar a administração pública do Acre na vanguarda daquilo que a literatura passou a chamar de administração pública gerencial.

Passados mais de quinze anos da criação da carreira, a realidade que se apresenta é de uma significativa subutilização dessa força de trabalho qualificada, dentro das secretarias existentes. Essa má utilização traz como consequência um prejuízo ao interesse público, e revela o problema que pretendemos estudar: quais fatores influenciam para o desvio de função dentro da carreira de Gestor de Políticas Públicas no Estado do Acre?

Como elemento resultante da análise nos parece inevitável abordar os aspectos legais que envolvem o desvio de função de servidor pertencente à carreira de Estado, à luz da legislação vigente no tocante à proibidade administrativa, em atendimento ao insuperável princípio do interesse público.

O trabalho se mostra relevante conquanto aborda a eficiência da administração pública, propondo um olhar cuidadoso sobre uma situação real que afeta centenas de profissionais, causando prejuízos de ordem profissional e pessoal. Por conseguinte, a capacidade de replicação desta abordagem a outras carreiras, traz ao trabalho uma relevância que ultrapassa os limites da situação ora analisada.

A profissionalização da gestão pública é uma necessidade de qualquer país desenvolvido. Trata-se de uma necessidade, tendo em vista que a modernização é uma tarefa em construção e carente de constante revisão. Tornar a máquina pública mais eficiente passa pela análise, avaliação e revisão do *modus operandi* deste ente, que em última

análise, necessita dar respostas a uma sociedade cada dia mais complexa na sua organização e exigente nas demandas.

Desenvolvimento

O Estado do Acre é o mais ocidental do Brasil, localizado no sudoeste da região norte, abrangendo parte da Amazônia legal. Faz fronteira com os Estados do Amazonas e Rondônia, e internacionalmente com Peru e Bolívia. De acordo com o último censo, conta com uma população de 746.386 habitantes, a maioria (72,56%) residente na zona urbana (ACRE, 2016).

A administração pública é o setor da economia acreana que mais emprega, totalizando 42,97% da população economicamente ativa do Estado, conforme Tabela 1, a seguir. Em números absolutos, são 52.465 pessoas que estão desenvolvendo atividades dentro da máquina pública do Estado do Acre.

Tabela 1. Número de empregos formais por atividade econômica.

Atividade econômica	2008	2009	2010
Administração pública	46.890	48.273	57.764
Comércio	16.921	18.354	19.281
Serviços	18.669	20.469	23.955
Ind. de transformação	5.514	5.777	6.769
Construção civil	6.632	8.974	8.960
Agropecuária	2.881	2.928	3.260
SIUP*	1.018	1.025	978

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento. Acre em números 2011 (ACRE, 2013).

Nota (*) SIUP: Serviços Industriais de Utilidade Pública.

Ao analisar-se a Tabela 1 percebe-se um incremento na mão de obra absorvida pela máquina pública no período de 2008 a 2011 na ordem de 11,88%. Esse percentual indica que mais de cinco mil pessoas entraram para o serviço público em três anos, quer seja por meio de concurso público ou por livre nomeação. Os números revelam um “inchaço” da máquina que não se reflete em políticas públicas de qualidade.

Na contramão da administração pública moderna, o aparelho estatal se mostra grande, oneroso e ineficiente. A organização administrativa do governo do Estado do Acre prevê a existência de 22 secretarias. A administração indireta é composta de 14 autarquias, 9 fundações, 5 empresas públicas e 6 empresas de economia mista. Além destes, há ainda

no alto escalão, a “governadoria do Estado”, que compreende: gabinete do governador, gabinete do vice-governador, secretaria de Estado da casa civil, gabinete militar, controladoria geral do Estado; existem também os chamados “órgãos de assessoramento”, a saber: Conselho do Estado, Conselho da Defesa Social, Assessoria de Assuntos Indígenas, Assessoria da Juventude e Assessorias Especiais, completando o quadro, há a Procuradoria Geral do Estado, a Defensoria Pública do Estado, e os “órgãos militares” que abarcam a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros (ACRE, 2016).

Ao explanar acerca das falhas de governo, Queiroz (2011) ensina que em que pese os órgãos estatais serem legítimos, uma vez que se tornam desnecessários, podem e devem, em nome da eficiência e respeito ao erário, serem eliminados. Este desenho ultrapassado de um Estado interventor ainda persiste no Brasil, mesmo após a segunda guerra mundial e em administrações, como o Acre, isso ainda se tornar mais flagrante.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Estado é classificado como médio pelas Nações Unidas, sendo o indicador atribuído de 0,663, o que coloca o Estado em décimo sétimo no ranking nacional, e em penúltimo na região norte (ONU, 2013). O município de Jordão, localizado a 451 km. da capital Rio Branco, está entre os sete piores índices de IDH do país (0,469).

Dos vinte e dois municípios, apenas cinco contam com sistema de esgoto consolidado. o Estado é um dos líderes em desperdício de água (55,9%), sendo que apenas 34,8% da população tem acesso a esgoto; menos de 40% tem acesso à água tratada, segundo levantamento realizado pelo Ministério das Cidades, por meio do “Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos” instrumento do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), de 2014 (BRASIL, 2014).

A segurança é outro desafio a ser enfrentado pelas políticas públicas do Estado. Entre os anos de 2011 e 2012 houve um aumento de 54,2% no número de mortes provocadas por armas de fogo (WAISELFISZ, 2015). Dados da pesquisa nacional de vitimização (BRASIL, 2013) revelaram que 31,9% dos moradores da capital Rio Branco, declararam terem sofrido violência nos últimos doze meses, o que torna Rio Branco a terceira capital em índice de violência urbana do país.

Além de todos os desafios já elencados, o Estado ainda sofre com uma dificuldade crônica na economia. A base econômica está assentada no governo do Estado que em

última análise é o maior empregador da mão de obra economicamente ativa, conforme demonstrado na Tabela 1, acima. Não há um processo de abertura econômica em curso, e os investimentos na indústria ainda são tímidos e com maior aporte de recursos ainda advindos do governo estadual, via financiamento de organizações bancárias (BID, BNDES entre outros).

Com a economia girando em torno do governo como grande empregador, a dependência do fundo de participação dos estados (FPE), que é a receita oriunda de repasses da União, se revela como principal fonte de onde todas as políticas públicas são viabilizadas. O PIB do Estado é o penúltimo dentre os entes federados (8,7 bilhões), na frente apenas de Roraima (IBGE, 2011). Esse estado de coisas é reflexo da dificuldade gerencial dos quadros do governo, tem se mostrado incapazes de implementar políticas públicas de desenvolvimento sustentável e duradouro para o Estado.

Diagnóstico da situação-problema

Desvio de função, de acordo com Andrade (2012) consiste no exercício, de forma não excepcional, sem contraprestação, de atividades estranhas às inseridas no rol legal das atribuições determinadas, que devem ser acometidas ao titular do cargo efetivo para o qual ele foi provido.

O desvio de função se configura todas as vezes em que o servidor desempenha atividades estranhas ao seu cargo. Podem ocorrer três situações de desvio de função dentro da administração pública: o desvio para um nível superior, o desvio dentro do mesmo nível e o desvio para nível inferior.

O Estado do Acre demonstra em sua organização administrativa fortes traços do patrimonialismo, que se revela pelo número de servidores públicos com vínculo precário na máquina administrativa, estabelecendo relações clientelistas de subserviência. Esta situação contribui para o surgimento de anomalias administrativas, tais como o desvio de função em carreiras de Estado. A falta de profissionalização no trato do serviço público é evidenciada pela ausência de concursos públicos periódicos, ausência de critérios meritocráticos para promoção, que venham a proporcionar uma racionalidade dos gastos públicos e uma maior transparência das ações administrativas governamentais (CAMPANTE, 2003).

Um corpo burocrático treinado, bem remunerado, com um nível de independência

adequado, de caráter autônomo, e principalmente, uma visão holística da *res pública*, conforme ensina Queiroz (2011) é fundamental para o fortalecimento do estado democrático de direito, principalmente no que tange aos mecanismos de implantação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas.

Ainda segundo Queiroz (2011) o preenchimento de determinados cargos estratégicos na administração pública por pessoas que não possuem perfil e qualificação adequados, comprometem profundamente o desempenho das organizações públicas e aponta a fragilidade das políticas implementadas pelos gestores. Este tipo de situação não ocorre nas organizações particulares, que por sua vez buscam os mais capacitados para gerenciar os projetos desenvolvidos como forma de garantir o bom desempenho.

Bresser-Pereira (2001, p.12) afirma que “o gerencialismo é visto como um conjunto de ideias e crenças que tomam como valores máximos a própria gerência, o objetivo de aumento constante da produtividade, e a orientação para o consumidor”. Esse enfoque surgiu com mais força na administração pública no governo de Margareth Thatcher em 1979, na Inglaterra. Os resultados foram positivos em um quadro econômico difícil pelo qual passava o mundo naquele momento. Esse sucesso chamou a atenção da comunidade internacional para as medidas tomadas no Reino Unido, que tinham como características a austeridade das contas públicas, aliada ao implemento de modelos importados do setor privado.

Dentre as características da Teoria Gerencial, dispostas no Quadro 1, encontra-se a presença de elementos da administração privada, que são introduzidas na esfera pública, entendendo que o foco das ações sejam a satisfação última do interesse público. Este fato se deu pelo sucesso alcançado pelos avanços práticos e teóricos desse setor da sociedade no século XX.

Quadro 1. Características do Gerencialismo

Característica	Descritiva
Orientada para o cidadão e para obtenção de resultados.	Ao contrario da burocracia, o foco das ações da teoria gerencial está na busca de resultados satisfatórios e em atender as demandas do cidadão. Os processos de controle são vistos como antecedentes no sentido de se evitar o nepotismo e a corrupção.
Políticos e funcionários públicos são dignos de graus de confiança	Os elementos que fazem funcionar a engrenagem da administração pública estão sob a égide do controle de desempenho, não dos processos como na burocracia. O gerencialismo defende a implantação de instrumentos como a delegação e a transferência de responsabilidades aos responsáveis pelas gestão pública.
Descentralização e incentivo à criatividade e inovação.	Com foco no desempenho, o gerencialismo promove a participação ativa e produtiva dos atores administrativos como forma de enriquecer a gestão pública, baseado em instrumentos de aferição de desempenho e produtividade.
Uso do contrato de gestão.	O contrato de gestão é um termo de instrumento que promove a delegação de atividades não exclusivas do Estado para entidades que podem explorá-las de modo a satisfazer as necessidades da sociedade.

Fonte: Bresser-Pereira (2001), com adaptações.

O Quadro 1 nos permite observar os principais pontos no que tange ao gerencialismo enquanto teoria que busca a partir da maximização dos recursos disponíveis no Estado, proporcionar uma maior eficiência na prestação dos serviços, entendendo que o grande objetivo é a busca da satisfação das necessidades dos cidadãos que dentro desta perspectiva são o foco de toda ação estatal.

A criação e o fortalecimento das carreiras de Estado atendem à profissionalização do serviço público, além de colocar à disposição do governo, profissionais com conhecimento técnico e vínculo permanente que propiciem a continuidade das políticas públicas. Nesse sentido, a criação do cargo de Gestor de Políticas Públicas no governo do Estado do Acre foi um passo na busca por uma administração mais eficiente.

Para fins deste trabalho, entende-se os Gestores de Políticas Públicas como servidores públicos que atuam em atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da administração direta, autárquica e fundacional (ACRE, 2006).

Desde a criação do cargo em 2006 com o ingresso da primeira turma aprovada em concurso público, já se passaram quinze anos e os desvios de função dentro da carreira fazem com que a participação destes atores em nível estratégico no governo do Estado do Acre, tenha ocorrido de forma tímida. Uma questão que merece análise e foi o objeto de estudo deste trabalho de identificar os fatores que influenciam para o desvio de função na carreira de gestor de políticas públicas.

Com intuito de profissionalizar a gestão pública seguindo os moldes da reforma administrativa que vinha sendo implementada em nível federal pelo ministro Bresser Pereira (2007), o governo do Estado do Acre cria a carreira de Gestor de Políticas Públicas por meio da Lei n° 1.704, de 26 de janeiro de 2006:

Art. 4º Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo, autarquias e fundações públicas, os cargos de gestor de políticas públicas, de nível superior, de acordo com as tabelas constantes dos Anexos IV, V e VI desta lei. (ACRE, 2006)

No mesmo ano, vem a público o edital n.º 18/2006 – SGA/GESTOR, de 20 de abril de 2006 (ACRE, 2006), concurso público de provas e títulos para preenchimento de vagas ao cargo de Gestor de Políticas Públicas. O referido edital traz em seu conteúdo o rol de atividades que deveriam ser desenvolvidas pelos futuros profissionais:

Propor, elaborar, coordenar e exercer atividades relacionadas à gestão de políticas públicas nos aspectos técnicos e administrativos relativos à formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação, bem como de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia; propor, elaborar, executar e gerenciar planos, programas e projetos no âmbito da administração pública estadual, direcionados ao desenvolvimento sustentável nas áreas de infraestrutura, produção, economia, comércio exterior, inclusão social, meio ambiente, saúde, educação e segurança pública; elaborar, executar e acompanhar o orçamento estadual e o plano plurianual; desenvolver estudos e pesquisas aplicadas à gestão; propor, elaborar e executar políticas de incentivos ao desenvolvimento regional; elaborar, gerenciar e executar convênios, contratos e operações de crédito em âmbito nacional e internacional. (ACRE, 2006)

Como exposto no excerto, o cargo de GPP trouxe para a administração pública do Estado do Acre profissionais que atuavam diretamente na formulação, implementação e acompanhamento de políticas públicas, bem como no assessoramento a escalões superiores da administração estadual.

Depreendemos que as atividades a serem desenvolvidas pelos GPP's são de relevante interesse público, e qualquer obstáculo a essa realização se configura em prejuízos à sociedade (CRETELLA JÚNIOR, 2002). Nesse sentido, favorecido pelas suas próprias características, o cargo em estudo foi objeto do fenômeno jurídico/administrativo denominado desvio de função.

Desde a posse dos primeiros concursados, as situações de desvio de função tem sido uma constante dentro da carreira de GGP no Estado do Acre. O que ocorreu na prática foi que o Estado absorveu uma mão de obra qualificada, com visão e formação generalista que não encontrou espaço para desempenhar suas atividades previstas em edital nos órgãos de lotação. Os relatos de GPP's denunciam que quando da chegada em suas repartições se depararam em tese, com pastas despreparadas para alocar aquele novo servidor que chegava para compor o quadro. Dessa forma, os novos concursados foram desempenhar funções totalmente estranhas ao cargo para o qual tinham prestado concurso.

As nomeações para cargos de livre nomeação no Brasil é uma marca histórica do patrimonialismo que remonta o período em que as indicações políticas obedeciam o critério da conveniência, não se preocupando com a eficiência do serviço prestado (PACHECO, 2002).

Ao se afastar o GPP concursado de suas atividades, desvia-se a finalidade do ato administrativo, no caso o concurso público, que deu origem à contratação. A própria Constituição Federal no seu Artigo 37, caput, elenca os princípios que regerão a administração pública, dentre eles: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, eficiência e a exigência de concurso público para provimento de cargos.

Nesta ótica, o princípio da legalidade, segundo palavras de Meirelles (2005) sujeita o administrador público aos mandamentos da lei. Caso não se submeta, estará sujeito às penas legais, além de provocar a nulidade de seus atos. Portanto, ao se desviar o GPP de suas funções, fere-se este princípio, e o gestor ainda segundo Meirelles (2005) se desvia do bem comum, expondo-se à responsabilidade disciplinar.

Intervenção proposta

Aspectos metodológicos

O trabalho em questão é uma pesquisa de campo com amostra não probabilística. A abordagem é qualitativa e quantitativa, tendo em vista a proximidade do pesquisador com o objeto, além da despretensão em se tentar compreender a totalidade do fenômeno (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Em que pese a disfunção ser factual e mensurável, a pesquisa no âmbito da abordagem qualitativa busca não limitar a interpretação dos fatos a quantitativos rígidos, mas sim, lançar um olhar atento às relações sociais internas nas organizações, subjacentes às situações concretas vivenciadas pelos atores envolvidos.

A pesquisa se caracteriza como quantitativa na medida em que colhe dados por meio de *survey* aplicados aos próprios GPP's em seus ambientes de trabalho. Essa análise a partir da aplicação de *survey* permitiu uma relação entre os dados coletados e os pressupostos elencados *a priori* (TEIXEIRA, 2003).

Gibbs (2009) ao definir a natureza da pesquisa qualitativa enfoca três aspectos que devem ser levados em conta ao se trabalhar sob essa abordagem, a saber: a análise parte da observação do cotidiano dos indivíduos, os relatos do dia a dia, ou até mesmo experiências profissionais; as interações entre os indivíduos que são desenvolvidas a partir do registro das práticas vividas; a investigação de documentos que mapeiem os traços e forneçam subsídio para a análise da vivência dos sujeitos.

No que tange aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como descritiva (GIL, 2002) uma vez que busca a descrição os fatores que influenciam para a ocorrência do fenômeno da disfunção dentro da carreira de Gestor de Políticas Públicas. Ao se chegar aos resultados da análise acerca dos dados coletados, além dos registros obtidos da vivência com os atores envolvidos, foi possível elencar as razões para a ocorrência das situações estudadas.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se do *survey* como metodologia de coleta de dados, tendo em vista que aos Gestores de Políticas Públicas foi aplicado um questionário, de modo a garantir o anonimato do respondente. A informação foi portanto, inferida diretamente com os sujeitos da pesquisa. Esta metodologia proporcionou um diagnóstico bastante rico dos fatores que levam ao problema estudado.

O utilização do *survey* nos procedimentos metodológicos permitiu a obtenção de dados relevantes, uma vez que a aplicação de um questionário com a garantia de sigilo dos respondentes se mostrou como fator importante para a qualidade da informação (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), uma vez que o assunto tratado se configura como de difícil abordagem junto aos participantes por envolver relações de poder.

A população foco da pesquisa foram os Gestores de Políticas Públicas lotados nas secretarias de gestão administrativa, segurança, saúde e fazenda. A escolha dessa população se justifica por dois motivos: o primeiro diz respeito ao setor estratégico que estas organizações ocupam dentro do quadro organizacional do Estado do Acre. São consideradas secretarias “chave” para o desenvolvimento das políticas públicas. Ao todo, cento e quatro servidores participaram da pesquisa.

A análise de conteúdo como uma técnica de interpretação de dados, cujas vantagens explicitam-se por permitir objetividade, sistematização e inferência dos dados coletados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Segundo Bardin (2011) trata-se de uma técnica de análise de dados, obtidos a partir da inferência de símbolos presentes nas comunicações verbais, com o propósito de se obter conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do referido trabalho esteve pautada em três fases: investigativa (FI), de coleta (FC) e conclusiva (FCN). Essas três fases possuem características próprias, conforme descrição no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2. Fases dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Fase	Descritiva
Investigativa (FI)	Esta fase se caracterizou pelo levantamento documental e leitura acerca do tema estudado. Realizou-se nesta fase um histórico da carreira em nível federal, o contexto político e econômico de seu surgimento, bem como os passos até sua criação no Estado do Acre. Fez-se um levantamento e leitura crítica da legislação voltada para a gestão de pessoas na esfera pública, da legislação relacionada à carreira, bem como a Lei de criação da carreira, o PCCR – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, da legislação posteriormente editada.
Coleta (FCO)	Consistiu no contato direto com o objeto de estudo. Pautado na bibliografia consultada, se elaborou um questionário aplicado aos Gestores de Políticas Públicas do Estado do Acre. Após aplicação do questionário, foram realizadas cinco visitas <i>in loco</i> a diferentes secretarias com o fim de observar a prática laboral desses profissionais. Além disso, realizou-se entrevistas com seis chefes de setores de pessoas das secretarias que congregam o maior número de gestores em seus quadros.
Conclusiva (FCN)	Nesta fase houve a análise da situação problema à luz dos fundamentos da administração pública gerencial, e legislação vigente, consubstanciado pela bibliografia complementar e os dados coletados junto aos colaboradores. Com esses elementos, realizou-se uma análise do objeto do estudo, propondo-se alternativas para diminuir as ocorrências de desvio de função dentro da carreira de Gestor de Políticas Públicas no governo do Estado do Acre.

Fonte: Elaboração do autor.

A fase investigativa procedeu-se a partir de levantamento documental e leitura de textos relativos ao assunto, e proporcionou um olhar crítico do fenômeno. Foram feitas leituras reiteradas de conteúdos teóricos acerca da gestão de pessoas, motivação nas organizações e desvio de função na administração pública. Além disso, foi realizado um levantamento de toda a legislação voltada para a carreira em nível estadual, bem como a legislação que envolvem carreiras semelhantes em outros estados da federação, além daquela existente em nível federal. Essa fase serviu também para esclarecimentos acerca dos principais conceitos, contato com trabalhos teóricos que explicassem o fenômeno estudado e o acesso a pesquisas mais recentes sobre o tema (GIL, 2002).

A fase seguinte, denominada de fase de coleta, recebeu este nome, dado o contato direto com o objeto. Foi elaborado um questionário de forma que as questões giravam em torno das atividades desenvolvidas e de como se sentiam com relação à profissão, que é detalhadamente explicado nas páginas seguintes. As respostas obtidas foram importantes para compor o quadro do problema.

O questionário aplicado aos GPP's fora analisado utilizando-se dos parâmetros da escala de *Likert* (SANCHES; MEIRELES; DE SORDI, 2011). Este instrumento de análise

proporcionou avaliar posições e atitudes, a fim de quantificá-los. Entende-se por posições ou opiniões “uma posição mental consciente, manifesta sobre algo ou alguém” (SANCHES; MEIRELES; DE SORDI, 2011).

Portanto, por se tratar de um trabalho de abordagem qualitativa e quantitativa, seguimos o modelo de análise da escala *Likert* proposto por Sanches, Meireles e De Sordi (2011) o qual proporciona que seja feita por meio da “lógica paraconsistente”. Esta consiste em modelar os conhecimentos a fim de localizar evidências que proporcionem uma aproximação com o raciocínio humano por meio dos resultados obtidos.

Ainda sobre *survey* aplicados aos GPP's, além dos dados pessoais genéricos, foram elencadas atividades previstas no edital de seleção para o cargo em estudo, e adicionadas outras relativas ao cargo de Técnico em Gestão Pública - TGP. A inclusão de atividades de TGP se justifica por serem carreiras que atuam diretamente na gestão pública, porém sendo esta última de caráter estritamente técnico, exigindo do seu ocupante a conclusão do ensino médio para acesso ao cargo.

As atividades desenvolvidas tanto pela carreira de GPP quanto aquelas realizadas pelos TGP foram dispostas no questionário, sem identificação, de forma aleatória, obrigando o respondente a atribuir valores referentes à frequência com que realizava cada ação. Os valores tiveram os seguintes parâmetros: (1) para atividades que nunca foram desenvolvidas; (2) para atividades que raramente foram desenvolvidas; (3) para atividades que foram de vez em quando desenvolvidas; (4) para atividades que foram várias vezes por semana desenvolvidas e (5) para atividades que eram desenvolvidas diariamente. Dessa forma, pode-se aferir as atividades que eram desenvolvidas pelos GPP's e que não eram próprias da carreira.

Como último passo dentro da etapa de coleta, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com as questões sendo elaboradas de forma aberta, com a utilização de gravadores de voz, com seis chefes do setor de pessoas escolhidos com base nas secretarias que possuem maior número de Gestores de Políticas Públicas.

O método utilizado para inferência dos depoimentos foi a análise do conteúdo. Por meio das falas dos entrevistados, buscou-se entender o que os levou a formular tais proposições (BARDIN,2011). Além disso, procurou-se retirar dos símbolos manifestos pela linguagem dos entrevistados, seu olhar acerca da carreira em estudo, além de tentar

entender até que ponto este agente administrativo imbuído de suas funções, encontra-se capaz de gerenciar esta nova carreira da administração pública.

Resultados obtidos

Os dados oriundos da *survey* nos permitiram montar uma tabela que delineasse o perfil dos respondentes, de forma a traçar um quadro analítico dos participantes, além de proporcionar uma riqueza na análise de dados que se apresentam e que se cruzados, podem trazer mais robustez ao trabalho. A Tabela 2 mostra o perfil dos participantes da pesquisa, e proporciona vislumbrar a categorização do quadro de Gestores de Políticas Públicas do Estado do Acre, a partir do espelho apresentado pelos respondentes.

Tabela 2. Categorização dos respondentes

Sexo	Percentual (%)	Raça	Percentual (%)	Estado Civil	Percentual (%)
Masculino	33	Branco	29,4	Casado	48,7
Feminino	67	Negro	1,3	Solteiro	30,7
		Pardo	69,3	União estável	11,8
				Desquitado	8,7
Total	100		100		100

Fonte:

Elaboração do autor, com base na *survey*.

Percebe-se a partir da leitura dos dados apresentados, que a população participante é composta por profissionais com experiência na área pública, sendo que sua maioria ultrapassa os dez anos de serviço. Além disso, formam um quadro qualificado, expresso pelo percentual de respondentes com pós-graduação em nível de especialização e mestrado.

Essas características que formam um quadro funcional capacitado tecnicamente, aliado com a experiência administrativa, forjam aquilo que Bresser-Pereira (2007) denomina de “núcleo estratégico da gestão pública”, capaz de incrementar os pressupostos da Teoria Gerencial no âmbito da administração pública. Estas mudanças buscam proporcionar um Estado mais racional e eficiente no atendimento de suas demandas.

Com base nos resultados obtidos a partir da aplicação da *survey* junto aos GPP's, onde se analisou os dados da escala *likert* oriunda dessa ação, delineou-se um quadro a partir da determinação do grau de concordância das proposições (SANCHES, MEIRELES e De SORDI, 2011), cujo método fora apresentado no tópico destinado à proposta de intervenção.

O procedimento metodológico permitiu uma divisão em polos de atividade desenvolvidas pelo GPP's, que abrangiam competências próprias do cargo, e outras referentes à carreira de Técnico e Gestão Pública (TGP). O Primeiro polo de proposições composto por atividades referentes aos GPP's, obteve como média de indicador de força relativa às proposições um índice de 37,00, significando uma “discordância baixa” (SANCHES, MEIRELES E De SORDI, 2011). Este índice foi alcançado, a partir da divisão do somatório dos graus de concordância às proposições apresentadas no tocante às atividades previstas no edital de concurso, como sendo de competência dos GPP's, dividido pelo número de proposições.

Para se obter a média do grau de concordância com as proposições relativas às atividades próprias dos TGP's, utilizou-se de método semelhante apresentado quando do cálculo do indicador de força relativa, ou seja, a mediana dos graus de concordância das proposições, sendo que o índice alcançado neste polo foi de 41,3, significando uma “discordância desprezível” (SANCHES, MEIRELES, De SORDI, 2011).

Observa-se desta análise, que das proposições apresentadas, os Gestores de Políticas Públicas entrevistados, demonstraram um grau de concordância maior com as atividades atribuídas aos Técnicos em Gestão Pública. O resultado aponta para uma identificação do profissional em gestão pública, que se revela mais próximo de atividades pertencentes à outra carreira.

Os resultados sugerem que os respondentes no seu fazer diário, desempenham atividades estranhas ao que estava previsto quando da sua aprovação em concurso público, indicando em casos onde essa atividade não venham acompanhada de uma remuneração compatível, em desvio de função (ANDRADE, 2012).

Exaurido os dados colhidos por meio da *survey* aplicada aos próprios GPP's, faz-se necessário a análise da entrevista feita junto aos chefes de setores de Recursos Humanos das secretarias de Estado que congregam o maior número de pessoas. Importante ressaltar que a entrevista foi de natureza semiestruturada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Adotando-se procedimento semelhante ao utilizado quando da análise de conteúdo das respostas dos GPP's ao questionário, as respostas dos chefes de setor de pessoas de seis secretarias que congregam em seus quadros o maior número de Gestores de

Políticas Públicas, passaram pelas fases categorização sistematizadas por Bardin (2011), em método citado por Silva & Fossá (2013).

O processo de eleição de símbolos representativos do conteúdo linguístico foi feito a partir de critérios do pesquisador (SILVA; FOSSÁ, 2013), em face da relevância da presença de tais referenciais, tendo como base a frequência de no mínimo duas ocorrências de elementos com características semânticas semelhantes.

Do agrupamento das afirmações correlatas, surgiu as “categorias iniciais” expostas na Figura 8 (SILVA; FOSSÁ, 2013), composta por seis variáveis, a saber: “não fui capacitado para gerenciamento da carreira”; “Generalização na descrição das atividades dos GPP’s”; “Gestores vistos como um cargo de difícil acompanhamento”; “Desconhecimento dos casos de desvio de função”; “Gestores vistos como mão de obra qualificada” e “Gestores são importantes para o bom funcionamento da organização”.

A partir das categorias iniciais, deu-se origem a quatro subcategorias, denominadas por Silva e Fossá (2013) como “categorias intermediárias” que reúnem elementos comuns às seis proposições anteriormente selecionadas, estabelecendo-se desta forma: “Limitações quanto ao conhecimento da carreira de GPP”; “Limitações de caráter estrutural da carreira de GPP”; “Postura de negação acerca do fenômeno proposto pela entrevista”; “Elementos positivos no âmbito da carreira de GPP”.

As categorias finais, se constituíram em duas, a saber: “limitações *interna corporis*” e “limitações *externa corporis*” e “visão pacificada”. Esta classificação fora utilizada para determinar as três dimensões reveladas pelos chefes dos setores de recursos humanos das secretarias, no sentido de identificar as dificuldades da carreira de Gestor de Políticas Públicas sob o ponto de vista destes profissionais.

Pode-se perceber pelas falas dos entrevistados, após análise de conteúdo seguindo os procedimentos sugeridos por Silva & Fossá (2013), consubstanciados por Bardin (2011), que as limitações da carreira que levam aos casos de desvio de função, estão concentradas em duas dimensões macro, manifestas pelas restrições presentes tanto em nível interno, quanto em nível externo da carreira.

A negação dos casos de desvio de função contrasta com a falta de conhecimento das atividades desempenhadas pelos profissionais, que foi marcante nos depoimentos colhidos. As falas sugeriram um paradoxo entre a afirmativa de não haver desvio de

função no interior da organização em tela, com o desconhecimento revelado no âmbito das atividades desenvolvidas pelo GPP.

Como último processo de levantamento de dados recorreu-se a observação *in loco* nas secretarias com a presença de GPP's em seus quadros, observado no Quadro 3. O *locus* de observação se deu em cinco secretarias com forte presença de GPP's em atuação. A escolha se justifica pela relevância do quantitativo de profissionais envolvidos, além da facilidade logística de acesso a uma gama maior de profissionais reunidos em um número reduzido de espaços.

A base teórica utilizada para análise dos dados coletados a partir do instrumento em tela, esteve pautada em Piccinini & Tolfo (2001), Gerhardt & Silveira (2009), Fleury & Fleury (2001) e no próprio edital de seleção para o cargo de GPP, onde constam as atribuições inerentes ao cargo e que serviu de subsídio para comparação das atividades desenvolvidas (ACRE, 2006).

Quadro 3. Dados da observação *in loco*

Variável observada	Instrumentos de mensuração	Resultado
Relação interpessoal	Senso comunitário; linguagem utilizada; forma de tratamento (PICCININI; TOLFO, 2001);	Atitudes positivas com relação ao grupo ao qual pertenciam, bem como com os demais colegas de outros setores; relacionamento profissional com chefias e escalões superiores.
Análise das habilidades	Autonomia; autocontrole; domínio do processo (FLEURY;FLEURY, 2001).	Atitude proativa; desenvolvimento de autocontrole e domínio do processo.
Análise do ambiente laboral	Condições da sala de trabalho; condições do material utilizado; meios materiais disponíveis.	Equipamentos em bom estado de conservação; limitação de material; espaço físico inadequado para as atividades.
Atividades desenvolvidas	Tipo de atividade desempenhada; frequência das atividades (ACRE, 2006).	Acentuado grau de disfunção com base nas atribuições constantes em edital.

Fonte: elaboração do autor, com base em Acre (2006); Piccinini & Tolfo (2001).

Como resultado da variável relação interpessoal, observou-se que os grupos analisados apresentaram um bom nível de relação interpessoal. Do segundo ponto voltado para as habilidades, percebeu-se que os profissionais em estudo demonstraram de modo geral, um conhecimento acerca dos processos a serem desempenhados. Externaram um bom nível de especialização no desenvolvimento das atividades. Percebeu-se um alto nível de independência na realização das tarefas, exemplificado pelas raras falas de questionamento a colegas ou superiores com relação a procedimentos rotineiros.

No que tange à variável ambiente laboral foi observado que a estrutura das secretarias visitadas ofereciam condições físicas para o desempenho das atividades dos profissionais.

Ocorre que os profissionais estavam em sua maioria envolvidos em atividades que não eram de gestão, fato que ser explicado com detalhes posteriormente. A análise das atividades cotidianas dos grupos observados revelou um alto grau de desvio de função. Esta situação pode ser constatada na medida em que as atividades desempenhadas estavam relacionadas com fazeres específicos de área meio, não se atendo à gestão no contexto amplo que em tese, é o que se espera do profissional em gestão pública.

A observação da quinta variável revelou que a localização interna dos Gestores de Políticas Públicas nos cargos ocupados dentro dos setores, não favorece uma participação efetiva na gestão. Embora o trabalho ininterrupto dentro da mesma organização proporcione um olhar holístico da entidade, de forma a tornar o profissional apto a compreender os procedimentos internos e externos, não se observou uma participação efetiva nos processos de gestão da instituição.

Percebeu-se um envolvimento dos profissionais com procedimentos estritamente técnicos, em detrimento de ações voltadas para a elaboração, implementação ou

acompanhamento de políticas públicas, por exemplo. O setor de lotação dos servidores, localizados na área meio da instituição servia como limitador das ações dos profissionais, sugerindo uma participação sensivelmente limitada dentro da gestão.

Considerações finais

O foco de análise deve estar centrado no papel do GPP dentro da organização, independentemente de sua formação acadêmica original. O servidor que ocupa o cargo em questão, é antes de tudo, um analista de políticas públicas com visão técnica-gerencial, e formação generalista de modo a contribuir com a formulação, implementação e acompanhamento de políticas de Estado no âmbito da administração pública (ACRE, 2006). Desta forma, não há que se falar em lotação de GPP por formação acadêmica, pois em sendo assim, revela-se um erro conceitual sobre a carreira.

Desta feita faz-se necessário uma composição do núcleo estratégico de forma racional, levando-se em conta as características do cargo de GPP e as formas de utilização desta força de trabalho qualificada dentro da organização. Esta reformulação na composição do núcleo estratégico do governo deve ser iniciada com o regramento de um número mínimo de Gestores de Políticas Públicas em cada pasta do Estado do Acre. Sugere-se um modelo de composição do núcleo estratégico das secretarias, de modo a permitir uma presença de Gestores de Políticas Públicas no sentido de se maximizar a contribuição técnica que esta categoria pode oferecer dentro do contexto organizacional. Não se perde de vista, a necessidade de harmonizar esta presença com a dos diretores de livre nomeação em nome da manutenção do projeto político legitimado pelo voto popular.

A proposta de intervenção está assentada sobre uma análise com base em um estudo onde se levou em consideração o número de secretarias existentes (ACRE, 2015), bem como o número de servidores lotados em tais órgãos. O percentual a ser destinado aos GPP's, descrita na Tabela 3, é uma relação entre o número de servidores da secretaria, de modo a permitir uma participação que garanta tanto a quantidade, quanto a qualidade de especialistas em gestão, no sentido de garantir a fluidez dos processos e a eficácia das políticas públicas.

Tabela 3. Presença de Gestores de Políticas Públicas nas secretarias

Quantidade de servidores na secretaria	Presença de GPP
Até 600	2%
De 601 a 1200	1,5%
De 1201 a 3000	0,5%
De 3001 a 6000	0,3%

Fonte: elaboração do autor.

Ao se observar a Tabela 3, percebe-se que há uma preocupação em manter uma quantidade constante de GPP's nos quadros. Este quantitativo se justifica uma vez que para ações que envolvam planejamento estratégico se faz necessário uma equipe formada por servidores qualificados e com capacidade de realizar uma leitura crítico-propositiva com relação aos projetos a serem implementados pelas secretarias de Estado.

Há uma real necessidade de entrada do Gestor de Políticas Públicas em definitivo no seu *locus* de ação, que é em última análise, o núcleo estratégico, a fim de colaborar com a gestão em consonância com o projeto político que se encontra no poder. Todavia, o profissional em tela atuará com plena capacidade de fiscalização e visão crítica das políticas implementadas, funcionando desta forma como elemento de aperfeiçoamento e *accountability* do Estado.

Sugere-se um programa de capacitação continuada dos GPP's a ser realizado pelo Governo do Estado do Acre, por meio da Fundação Escola do Servidor Público do Estado do Acre – FESPAC, sob a coordenação da Secretaria de Gestão Administrativa. Este órgão é o responsável pela promoção de políticas de capacitação dos servidores do Estado, e conta com estrutura e *know how* capazes de desenvolver este tipo de atividade.

Propõem-se que a política de capacitação do pessoal envolvido com gestão pública no cargo em estudo, leve em consideração os diferentes níveis de complexidade em que se encontram os profissionais. Desta forma, entende-se que a capacitação deve ser dividida em: Gestão Básica e Gestão Avançada.

A capacitação no nível de Gestão Básica seria destinada a profissionais pertencentes às classes I, II e III. Esta se justifica tendo em vista que tais profissionais estão na fase desenvolvimento da carreira onde se necessita a solidificação de habilidades e competências próprias da carreira, que sirvam de subsídio ao desenvolvimento profissional.

Esta formação estaria voltada para os seguintes temas: competências empreendedoras, competências técnicas, habilidades e atitudes (FERRI; LUCHI; BELLON, 2010). O que se objetiva é a incorporação de habilidades que proporcionem ao Gestor de Políticas

Públicas que ingressa na carreira, uma formação sólida voltada para a iniciativa e inovação no âmbito da Administração Pública.

O módulo de formação denominado Gestão Avançada, deveria ser oferecido aos GPP's que se encontram nas classes IV e Especial da carreira. Pelas suas próprias características, esta formação deve focar no aprimoramento de estratégias de governo, com foco na alta gerência administrativa, com fins a dar suporte a atitudes estratégicas.

O profissional ocupante do cargo de Gestor de Políticas Públicas, deve ser valorizado de forma justa, quando participa ou fornece os seguintes produtos à administração pública, a saber: (a) elaboração de propostas de inovação em processos administrativos finalísticos, com aplicação prática e comprovada efetividade; (b) elaboração de estudos de reconhecido valor acadêmico, voltados para a área de gestão pública; (c) participação na elaboração, implementação e acompanhamento de políticas públicas, que promovam o desenvolvimento regional; (d) participação ativa em acordos de cooperação, convênios e outras modalidades de vínculos interinstitucionais que promovam a captação de recursos que possibilitem a implantação de políticas públicas.

Por fim, a estratégia a ser adotada junto ao setor de pessoas das organizações prevê a participação do governo do Estado, por meio da Fundação Escola do Servidor Público do Acre - FESPAC, no sentido de proporcionar formação para as equipes que atuam diretamente com os Gestores de Políticas Públicas no interior das secretarias. Isto se justifica pela necessidade de conhecimento das atividades a serem desempenhadas por estes profissionais com vistas à detecção de possíveis episódios de desvio de função.

De forma cíclica, o setor de Recursos Humanos a partir de um conhecimento sólido a respeito da carreira, poderá contribuir na elaboração dos futuros instrumentos de seleção, planejando a inserção de requisitos e elementos que aperfeiçoem os editais de concursos públicos para as futuras vagas.

REFERÊNCIAS

ACRE (Estado). **Lei nº 1.704, de 26 de janeiro de 2006**. Estabelece pisos salariais para os novos cargos criados nesta lei, concede reajuste salarial aos servidores públicos civis, tabela de vencimentos, no âmbito do poder executivo, autarquias e fundações públicas do Estado do Acre e dá outras providências. 2006.

_____(Estado). **Lei nº 2.266 de 31 de março de 2010.** Estabelece nova estrutura de carreira para os servidores ocupantes do cargo de gestor de políticas públicas da Administração Direta e Indireta do Estado do Acre. 2010.

_____(Estado). **Lei complementar n. 314, de 29 de dezembro de 2015.** Dispõe sobre a estrutura administrativa, política e operacional do Poder Executivo do Estado. Acre, 2015.

_____(Estado). Secretaria de Gestão Administrativa. **Relatório de servidores efetivos por cargo e órgão.** Rio Branco, 2015.

ANDRADE, Marlon. O desvio ilegal de função de servidor público titular de cargo efetivo e a possibilidade de sua caracterização como ato de improbidade administrativa. **Revista Digital de Direito Público**, vol. 1, n. 1, 2012, p.134 - 149. Disponível em: <www.direitorp.usp.br/periodicos> acesso em 24 de outubro de 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Pesquisa nacional de vitimização.** Secretaria Nacional de Segurança Pública. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.crisp.ufmg.br/wp-content/uploads/2013/10/Sumario_SENASP_final.pdf> Acessado em: 23 de março de 2016.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 2014.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Texto para Discussão.** MARE/ENAP, Brasília, 2001.

_____. Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público.** Número comemorativo dos 50 anos. Versão de 11 de agosto de 2007. Disponível em: <www.bresserpereira.com.br/view.asp?.cod=2429>

CAMPANTE, Rubens Goyatá. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira *in* DADOS – **Revista de Ciências Sociais**, Vol. 46, nº1, pp 153 a 193. Rio de Janeiro, 2003.

CRETELLA Jr. **Curso de direito administrativo.** 18 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002

FERRI, Mônica Braga Ronchetti; LUCHI, Rosângela Maria; BELLON, Sandra Helena. A construção do modelo de capacitação do gestor público estratégico do Espírito Santo: um novo olhar para o desenvolvimento gerencial, *in* **III Congresso CONSAD de Administração Pública. Brasília, 2010.**

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência *In* **Revista de Administração de Empresas.** Edição especial. Porto Alegre, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs). Métodos de pesquisa; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos – recursos eletrônicos.** Porto Alegre: Arned, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **Contas Regionais do Brasil 2011**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 30.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

ONU. Assembleia Geral das Nações Unidas. **Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013**. Disponível em< <http://www.pnud.org.br/arquivos/idhm-do-brasil.pdf> . Acesso em 31/03/2016.

PACHECO, Regina Silvia. **Mudanças no perfil dos dirigentes públicos no Brasil e desenvolvimento de competências de direção**, Lisboa:CLAD, 2002.

PICCININI ,Valmíria Carolina; TOLFO, Suzana da Rosa. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**.V, 5, n, 1. Jan/abr.2001.

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e gestão de políticas públicas**. 3.ed.Curitiba: Ibpex, 2011.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel; DE SORDI, José Osvaldo. Análise qualitativa por meio da lógica para consistente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas Likert. **III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. João Pessoa, 2011.

SILVA , Andressa Henning; FOSSÁ ,Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade** - EnPQ. Anpad. Brasília, 2013.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica**: a importância e desafios em estudos organizacionais. Revista Desenvolvimento em Questão. Ed. Unijuí. Santa Catarina. 2003.