

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM CONTABILIDADE
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CONTABILIDADE E FINANÇAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRUTURA DO CAPITAL HUMANO ALOCADO NAS ATIVIDADES DE
PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO RIBEIRA,
ESTADO DE SÃO PAULO.**

HÉLIO DE LARA DIAS

CURITIBA

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

HÉLIO DE LARA DIAS

**ESTRUTURA DO CAPITAL HUMANO ALOCADO NAS ATIVIDADES DE
PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO RIBEIRA,
ESTADO DE SÃO PAULO.**

**CURITIBA
2010**

HÉLIO DE LARA DIAS

**ESTRUTURA DO CAPITAL HUMANO ALOCADO NAS ATIVIDADES DE
PLANEJAMENTO E CONTROLE DOS MUNICÍPIOS DO VALE DO RIBEIRA,
ESTADO DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Programa de Mestrado em Contabilidade – Área de Concentração Contabilidade e Finanças, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ademir Clemente

**CURITIBA
2010**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Dias, Helio de Lara

Estrutura do capital humano alocado nas atividades de planejamento e controle dos municípios do Vale do Ribeira, Estado de São Paulo / Helio de Lara Dias. – 2010.

88 f.: maps., graf., tabs.

Orientador: Ademir Clemente.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2010

1. Capital humano - Setor público - Ribeira de Iguape, Rio, Região (PR e SP).
2. Administração pública - Ribeira de Iguape, Rio, Região (PR e SP). I.
Clemente, Ademir. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências
Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III.
Título.

CDD 353.98161

TERMO DE APROVAÇÃO

*Dedico este trabalho aos meus familiares em
especial meus pais, Domingues e Oneide
pelo exemplo e incentivo.*

À minha noiva Leida Maya

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo a DEUS, por guiar meus caminhos e me fortalecer nos momentos difíceis nessa etapa da minha vida.

Ao Professor Doutor Ademir Clemente, por acreditar no meu potencial, pela imensa boa vontade e presteza em sua orientação, indispensável para a realização desta pesquisa.

Ao Professor Doutor Valmor Slomski, professor do departamento de contabilidade da FEA/USP, por compor a banca examinadora e pelos seus ensinamentos que muito contribuíram para consubstanciar este trabalho.

Aos Professores Doutores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná; Ana Paula Mussi Szabo Cherobim, Antonio de Loureiro Gil, Lauro Brito de Almeida, Luciano Scherer, Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Simone Bernardes Voese e Vicente Pacheco, pelos seus ensinamentos, os quais contribuíram não só na realização deste trabalho, como na minha formação profissional, e especialmente ao professor Luiz Panhoca por ter ainda participado da banca examinadora.

Aos meus familiares, em especial meus pais Domingues e Oneide pelo incentivo, carinho e por tudo que fizeram ao longo da minha formação acadêmica.

Aos meus sogros, Jaime Nobor e Liege Teruko pela paciência e apoio logístico no transcorrer do mestrado.

À minha querida Leida Maya, pelo apoio e paciência em todas as etapas do mestrado, e pelo empenho no auxílio da coleta dos dados junto as prefeituras municipais.

Aos meus colegas do mestrado pelo companheirismo e em especial ao amigo Enalto pelas contribuições na análise dos dados e valiosa amizade.

À amiga Dona Olívia pelo incentivo e apoio incondicional na minha formação acadêmica e profissional.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram na realização dessa pesquisa e do mestrado, meu muito obrigado!

*“O segredo do sucesso é a constância do
propósito”*

Benjamim Disraeli

RESUMO

Devido ao capital humano ser responsável pela aplicação de mais 50% das receitas correntes arrecadadas nos municípios, este estudo buscou evidenciar a estrutura do capital intelectual alocado nas atividades de planejamento e controle dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. Para tanto se fez um censo populacional que apurou uma população de 551 servidores. A região paulista do Vale do Ribeira está localizada na região sul do Estado de São Paulo, confrontando com a região leste do Estado do Paraná, sendo composta por 23 municípios distribuídos por três regiões administrativas: Registro, São Paulo e Sorocaba. Os dados foram coletados usando a técnica de interrogação por meio de entrevista e analisados usando a estatística descritiva e inferencial paramétrica e não paramétrica. Para comparação de médias, usou-se o teste paramétrico ANOVA e os testes não paramétricos *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*. Utilizou-se, ainda, Análise de Correspondência para tratar a relação entre perfil sócio educacional do gestor e perfil educacional dos servidores. Os resultados revelaram diferenças estatísticas de médias para as variáveis remuneração e tamanho do município; remuneração e regiões administrativas; remuneração e escolaridade dos servidores, contudo a variável remuneração e gênero dos servidores não apresentou diferenças de médias. A ANCOR revelou que há relação entre os gestores com nível médio de escolaridade e os servidores com nível de escolaridade equivalente.

Palavras-chave: Administração Pública. *New Public Management*. Capital Intelectual. Capital Humano no Setor Público.

ABSTRACT

Before the fact that human capital is responsible for over 50% of current expenditures of the municipalities, this study sought to highlight the structure of intellectual capital allocated in planning and controlling the municipal administrations of the Vale do Ribeira. A census of municipal public employees determined a population of 551. The region of Vale do Ribeira is located in the southern state of Sao Paulo, confronting the east region of Paraná state and comprising 23 municipalities distributed across three administrative regions: Registro, Sao Paulo and Sorocaba. Data were collected through interviews and analyzed using descriptive statistics and parametric and nonparametric techniques. Mean values are compared through ANOVA and Mann-Whitney and Kruskal-Wallis tests. Analysis of Correspondence (ANCOR) is employed to analyze the relationship between manager's socio educational profile and educational profile of public servants. The results show significant differences between the mean value of salary and size of municipality; salary and administrative region; salary and schooling of public servant, though the variables salary and gender of servers did not show significant differences in means. The ANCOR revealed a relationship between managers' secondary educational level and public servant educational level.

Key words: Public Administration. New Public Management. Intellectual Capital. Human Capital in the Public Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANACOR – Análise de Correspondência

ANOVA – *One-way analysis of variance*

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

LC – Lei Complementar

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

MARE – Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado

NPM – *New Public Management*

OCDE – *Organisation for Economic Co-operation and Development*

RMSP – Região Metropolitana de São Paulo

SEADE – Fundação Sistema de Análise de Dados

SEP – Secretária de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – POPULAÇÃO ESTATÍSTICA DE SERVIDORES PÚBLICOS POR MUNICÍPIOS	47
TABELA 2 – FREQUÊNCIA DE IDADE.....	52
TABELA 3 – MÉDIA DE IDADE DOS SERVIDORES	53
TABELA 4 – FREQUÊNCIA DE GÊNERO.....	53
TABELA 5 – FREQUÊNCIA DO ESTADO CIVIL.....	54
TABELA 6 – FREQUÊNCIA DA NATURALIDADE DO SERVIDOR E O MUNICÍPIO DE ATUAÇÃO.....	55
TABELA 7 – FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES....	56
TABELA 8 – ACESSO AO CARGO PÚBLICO	57
TABELA 9 – REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS EM CARGO DE GERÊNCIA	58
TABELA 10 – TESTE DE NORMALIDADE <i>KOLMOGOROV-SMIRNOV</i> E <i>SHAPIRO-WILK</i>	63
TABELA 11 – TESTE DE LEVENE	64
TABELA 12 – <i>RANKS</i> DO TAMANHO DOS MUNICÍPIOS	65
TABELA 13 – TESTE <i>MANN-WHITNEY</i>	65
TABELA 14 – REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS PEQUENOS MUNICÍPIOS	65
TABELA 15 – REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS GRANDES MUNICÍPIOS.....	66
TABELA 16 – <i>RANKS</i> DE MÉDIAS PARA AS REGIÕES ADMINISTRATIVAS.....	66
TABELA 17 – TESTE <i>KRUSKAL-WALLIS</i> PARA VARIÁVEL REGIÃO ADMINISTRATIVA.....	67
TABELA 18 – ANOVA ONE-WAY PARA A VARIÁVEL REGIÕES ADMINISTRATIVAS	67
TABELA 19 – COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DAS ORDENS PELO MÉTODO <i>LSD</i> DE <i>FISHER</i>	68
TABELA 20 – REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS SERVIDORES POR REGIÃO ADMINISTRATIVA.....	68
TABELA 21 – <i>RANKS</i> DA VARIÁVEL GÊNERO.....	70
TABELA 22 – TESTE <i>MANN-WHITNEY</i> DA VARIÁVEL GÊNERO	70
TABELA 23 – REMUNERAÇÃO MÉDIA POR GÊNERO	70

TABELA 24 – RANKS DA VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR.....	71
TABELA 25 – TESTE <i>KRUSKAL WALLIS</i> PARA A VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR.....	71
TABELA 26 – ANOVA <i>ONE-WAY</i> PARA A VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR.....	72
TABELA 27 – COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DAS ORDENS PELO MÉTODO <i>LSD DE FISHER</i>	72
TABELA 28 – REMUNERAÇÃO MÉDIA <i>VERSUS</i> ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES	73
TABELA 29 – TESTE QUI-QUADRADO	74
TABELA 30 – <i>OVERVIEW ROW POINTS</i>	75
TABELA 31 – <i>OVERVIEW COLUMN POINTS</i>	75

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DIVISÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
QUADRO 2 – TRÊS PODERES DA UNIÃO	25
QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA ENAP.....	38
QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	40
QUADRO 5 – RESUMOS DOS <i>SCORES</i>	75

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESQUEMATIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
FIGURA 2 – VERTENTES DO GERENCIALISMO.....	28
FIGURA 3 – CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS.....	30
FIGURA 4 – MAPA GEOGRÁFICO DA REGIÃO PAULISTA DO VALE DO RIBEIRA	43
FIGURA 5 – REGIÃO ADMINISTRATIVA DE REGISTRO	44
FIGURA 6 – REGIÃO ADMINISTRATIVA DE SOROCABA.....	45
FIGURA 7 – REGIÃO ADMINISTRATIVA METROPOLITANA DE SÃO PAULO.....	46
FIGURA 8 – FREQUÊNCIA DE IDADE	53
FIGURA 9 – FREQUÊNCIA DE GÊNERO	54
FIGURA 10 – ESTADO CIVIL	54
FIGURA 11 – NATURALIDADE VERSUS MUNICÍPIO DE ATUAÇÃO	55
FIGURA 12 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES.....	56
FIGURA 13 – ACESSO AO CARGO PÚBLICO	57
FIGURA 14 – FREQUÊNCIA DE IDADES POR MUNICÍPIO	59
FIGURA 15 – FREQUÊNCIA DE GÊNERO POR MUNICÍPIO.....	60
FIGURA 16 – FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES POR MUNICÍPIO.....	61
FIGURA 17 – FREQUÊNCIA DO ACESSO AO CARGO PÚBLICO.....	62
FIGURA 18 – DIFERENÇAS DA REMUNERAÇÃO MÉDIA ENTRE REGIÕES ADMINISTRATIVAS	69
FIGURA 19 – DIFERENÇAS DA REMUNERAÇÃO MÉDIA PARA A VARIÁVEL FORMAÇÃO ACADÊMICA.....	73
FIGURA 20 – MAPA PERCEPTUAL DAS VARIÁVEIS, FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS GESTORES E DOS SERVIDORES.....	76

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	15
1.2	QUESTÃO DA PESQUISA	16
1.3	OBJETIVO DA PESQUISA	16
1.3.1	Objetivo Geral	17
1.3.2	Objetivos Específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVAS	17
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	18
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.1.1	<i>Organização da Administração Pública Brasileira</i>	22
2.1.2	<i>Evolução da Administração Pública Brasileira</i>	25
2.2	<i>NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)</i>	27
2.3	CAPITAL INTELECTUAL	29
2.3.1	Capital Humano	32
2.4	CAPITAL HUMANO NO SETOR PÚBLICO	35
2.4.1	Competências do Capital Humano no Setor Público	36
2.4.2	Meios de Acesso ao Cargo Público	39
3	METODOLOGIA	40
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	CONSTRUCTOS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS	42
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.4	INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS	48
3.5	TRATAMENTO ESTATÍSTICO	49
4	RESULTADOS E DICUSSÕES	52
4.1	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	52
4.1.1	Análise Descritiva por Município	58
4.2	TESTE PARAMÉTRICO ANOVA <i>ONE WAY</i>	63
4.3	TESTES NÃO PARAMÉTRICOS <i>MANN-WHITNEY E KRUSKAL-WALLIS</i>	64

4.3.1	Diferença de média entre remuneração e tamanho de municípios	64
4.3.2	Diferença de médias entre região administrativa e remuneração	66
4.3.3	Diferença de média entre remuneração e o sexo dos servidores.....	70
4.3.4	Diferença de média entre remuneração e a escolaridade dos servidores	71
4.4	ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA (ANACOR).....	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES	84

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública mundial tem adotado reformas baseadas na *New Public Management* (NPM) a qual, tem como característica fundamental, a troca da ênfase na responsabilidade de processo para responsabilidade em termos de resultados, por meio da desburocratização e descentralização da administração pública (LAPSLEY e PALLOT, 2000; GRUENING, 2001; STEINER, 2000).

Seguindo essa tendência, o Brasil iniciou um processo de reforma da gestão pública no período após a constituição de 1988. Destacadamente com a aprovação do *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) em 1995 e a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – LC 101) em 2000.

Bresser-Pereira (1998) chama essa reforma da gestão pública de “modelo estrutural de gerência pública,” na qual, além de grandes mudanças no processo de gestão de pessoal e da adoção de uma administração por objetivos, ele inclui a reforma estrutural da organização do estado. Porém, os primeiros países a reconhecerem essa necessidade e a embarcarem na reforma gerencial do estado foram: o Reino Unido, a Austrália e a Nova Zelândia.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

As mudanças mais significativas na gestão pública surgem com a aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – LC 101/2000), principalmente no que tange os gastos públicos, não obstante em saber onde, mas sim, como se gasta o dinheiro público. A LRF visa limitar a destinação dos recursos nas entidades proporcionando maior controle dos gastos públicos.

Conforme o art. 1º, §1º da LRF – LC 101/2000.

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária,

operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Assim, a LRF determina limites para os gastos fixados na lei orçamentária, cabendo ao gestor público adequar as despesas fixadas no orçamento às receitas previstas para o ano corrente, reduzindo seus gastos de forma que não haja um déficit nas contas públicas da unidade administrada pelo mesmo.

Para os fins do disposto no caput do art. 169 da Constituição Federal, o art. 19 da LRF fixa que a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados:

- I - União: 50% (cinquenta por cento);
- II - Estados: 60% (sessenta por cento);
- III - Municípios: 60% (sessenta por cento).

Os serviços prestados à sociedade são baseados no capital humano (mão-de-obra), insumos e bens públicos, e como se pode observar o gasto com pessoal representa mais de 50% dos gastos totais para a prestação de serviços à população nos municípios. Então, faz-se necessário um controle maior dos gastos públicos com pessoal, não só quantitativa como qualitativamente.

1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Diante do exposto surge a questão orientadora deste estudo: *Qual é a estrutura do capital humano alocado nas atividades de planejamento e controle dos municípios paulistas do Vale do Ribeira?*

1.3 OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo está ligado a uma visão global e abrangente do tema, relacionando-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto (MARCONI e LAKATOS, 2001)

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é evidenciar a estrutura do capital humano alocado nas atividades de planejamento e controle das prefeituras paulistas do Vale do Ribeira e o tratamento, em termos de investimento no capital intelectual nesses municípios. Evidenciando assim, não só a quantidade, mas a qualidade do gasto público com pessoal na administração pública direta municipal.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral tem-se definido os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar o capital humano e a sua importância na administração pública.
- Identificar o perfil do capital humano na gestão pública direta municipal por meio da coleta e análise dos dados fazendo uso da estatística descritiva.
- Analisar as diferenças de médias dos dados coletados por meio da estatística inferencial usando os testes paramétricos ou não paramétricos.
- Analisar a influência da formação acadêmica dos gestores na escolha dos servidores em função administrativa.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Segundo Bresser-Pereira (1998), o setor público não precisa mais de um modelo de administração pública weberiana – burocrático – constituída de profissionais bem selecionados e bem treinados, agindo sem autonomia no cumprimento da lei e de uma organização hierárquica e centralizada com linhas definidas de autoridade. E sim, de servidores públicos que tenham mais autonomia e sejam mais responsáveis por suas decisões e que a organização do estado seja mais descentralizada.

Dentre os recursos usados na prestação dos serviços públicos à sociedade – materiais, máquinas, instalações, recursos humanos e conhecimento – o capital humano representa o maior gasto na administração pública. Assim, ao contrário da iniciativa privada, o setor público ainda emprega menor esforço para medir, avaliar e

controlar os resultados desses serviços prestados, apesar do investimento em capital intelectual ser maior nos entes públicos do que na empresas de direito privado (BOSSI, FUERTES e SERRANO 2001).

Corroborando, Slomski (2005, p.18) descreve que “os recursos públicos compõem-se do tripé recursos humanos, recursos financeiros e recursos físicos”. Deste, as pessoas, que compõem o quadro de servidores nas entidades públicas, são os recursos mais relevantes na prestação de serviços para a produção do bem comum.

O controle do gasto com esse recurso – humano – no setor público teve destaque com a Lei Complementar nº 96, de 1999, conhecida como Lei Camata II, que, estabeleceu limites de gastos com pessoal, posteriormente aprimorados com a LRF. Esta surgiu como consequência do intenso processo de ajuste fiscal, definindo limites de gastos, limites de endividamentos e institucionalizando as metas do regime.

A presente LRF, tem como objetivo central, controlar e corrigir os fatores que afetam o equilíbrio fiscal dos entes públicos, por meio de regras que são fundamentais para o processo de gestão pública eficiente. Assim o art. 19, item III da LRF – LC 101/2000, limita as despesas com o pessoal nos municípios em 60% da receita corrente líquida, controlando diretamente o equilíbrio fiscal dos municípios.

Sob esse enfoque e reconhecendo o capital humano como o recurso de maior importância no processo de gestão no setor público, o servidor deve estar comprometido com a eficiência, eficácia e efetividade do serviço público. Para tanto, devido à representatividade do gasto com pessoal, faz-se necessário uma análise mais acurada desse ativo intangível nos entes públicos.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Desta forma, neste tópico é apresentada a delimitação e foco do estudo, devido ao tempo restrito para a realização, assim como as dificuldades encontradas

na coleta de dados junto às prefeituras municipais do Vale do Ribeira, bem como a natureza dos dados.

- a) **Quanto às entidades:** esta pesquisa será aplicada nas prefeituras municipais paulistas da região do Vale do Ribeira, composta por 23 municípios, sendo aplicado mais especificamente nos departamentos de recursos humanos das prefeituras municipais.
- b) **Quanto aos eventos:** será considerado o número total de servidores que desempenhem atividades administrativas (planejamento e controle) – concursados ou comissionados – das prefeituras municipais da região do Vale do Ribeira, estado de São Paulo, bem como a qualificação e distribuição de função no serviço público.

Contudo, objetivando viabilizar o processo de levantamento dos dados, este estudo limita-se apenas a analisar as informações prestadas pelos departamentos de recursos humanos das prefeituras municipais, não levando em consideração os servidores que atuam em funções diferentes da sua contratação nem outras informações cadastrais diferentes das prestadas pelos recursos humanos das prefeituras.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste tópico será apresentada a estrutura desta pesquisa com o objetivo de facilitar o entendimento da mesma. No primeiro capítulo, far-se-á a contextualização e apresentação da questão de pesquisa, bem como dos objetivos (geral e específicos), seguido das justificativas e delimitações, estrutura visualizada claramente na Figura 1.

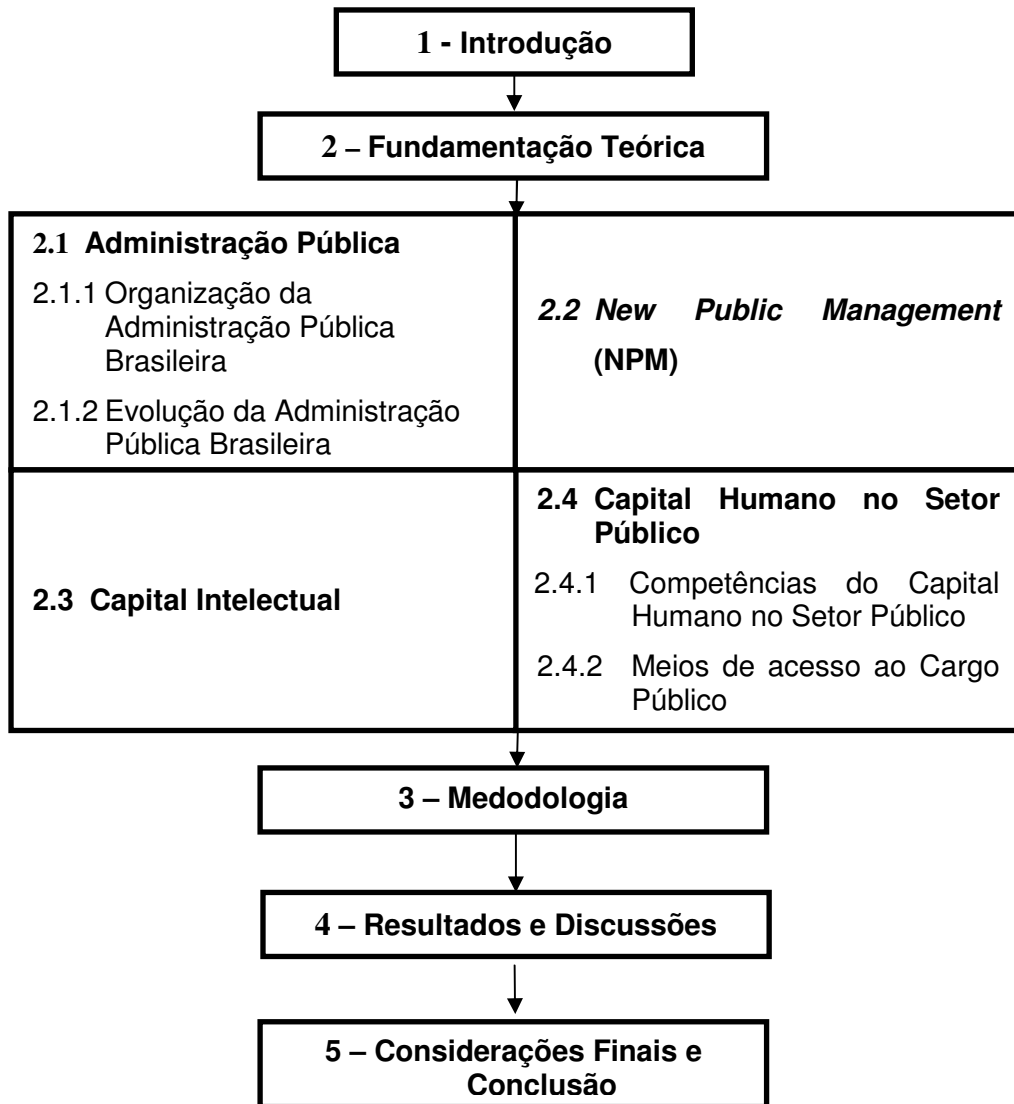


FIGURA 1 - ESQUEMATIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO
 FONTE: O autor (2010)

Na segunda parte, compõe-se da revisão da literatura que sustenta toda a pesquisa por meio de um levantamento bibliográfico acerca do tema proposto. Seguida da terceira parte, a qual se descreve a metodologia empregada no desenvolvimento do estudo, acompanhada pela quarta parte que apresenta a análise e as discussões dos dados coletados por meio da estatística descritiva e inferencial. Por fim, a quinta parte apresenta as considerações finais e a conclusão da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica do estudo, discorrendo sobre a teoria e os constructos que envolvem a gestão pública e o capital intelectual, especificamente o capital humano. A seção inicia-se com os principais conceitos acerca da gestão pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Osborne e Gaebler (1995) descrevem que o Estado apresenta características fundamentais diferentes das empresas privadas, entre as quais se destacam: os objetivos basilares dos governos é serem reeleitos, enquanto os empresários objetivam o lucro; a origem dos recursos nas empresas privadas está nos clientes, enquanto no Estado se dá pela arrecadação tributária junto aos seus contribuintes.

Ainda Osborne e Gaebler (1995, p.22) concluem que “[...] não se pode governar como se administra uma empresa” devido às diferenças apresentadas, embora haja muitas semelhanças entre as duas atividades.

Mormente que as funções do Estado são atender às necessidades públicas – sociais e meritórias – por meio de alocação de recursos e a distribuição de rendas. Para atender tais funções para com a sociedade cria-se a administração pública.

“Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. (MEIRELLES 1998, p. 29)”.

Assim, entende-se como gestão pública a realização de atividades de interesse público destinadas ao bem estar social de uma coletividade por meio da alocação dos recursos – humanos, financeiros e materiais – da entidade, objetivando alcançar o resultado ótimo e atendendo às necessidades da sociedade, fazendo uso da contabilidade como ferramenta para o registro, controle, evidenciação e prestação de contas aos cidadãos.

Segundo Slomski (2003), a contabilidade pública é um dos ramos da contabilidade geral, aplicada às entidades de direito público interno. Regulamentada no Brasil pela Lei Complementar (LC) 4.320, de 17 de março de 1964, que ditou as

normas para elaboração dos controles do orçamento e os balanços da União, Estado, Municípios e do Distrito Federal.

A contabilidade pública, como ramo da contabilidade geral, tem por objetivo evidenciar perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados. SLOMSKI (2003, p. 29).

Ou seja, a contabilidade pública é responsável pelo registro e controle de todos os eventos públicos, dando maior transparência ao processo de gestão pública. Porém, ela atua sob forma normativa ou legal atendendo o que tange a lei federal 4.320/64 e não a necessidade do gestor de informações gerenciais.

2.1.1 Organização da Administração Pública Brasileira

Bastos (1996) citado por Slomski (2003, p. 359) relata que devido às inúmeras atividades prestadas pelo Estado e tão amplo é o local onde exerce o poder, que é impossível exercer todas suas competências a partir de um núcleo central. Assim, é de fundamental importância dividir esse núcleo em células menores, que guardam as prerrogativas de exercerem como num organismo humano, funções específicas.

Assim, Slomski (2003) define que essa divisão da administração pública é exercida pelos órgãos da administração direta, pelos órgãos da administração indireta e pelos órgãos da administração delegada.

- **Administração Direta** compreende a organização administrativa do Estado.
- **Administração Indireta** é a atividade administrativa que é transferida do estado para outra entidade por ele criado. Integrada pelas autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações.
- **Administração Delegada** complementa a ação do Estado e subdivide-se em descentralizada por cooperação e descentralizada por colaboração, essa última consiste na delegação do exercício de encargos públicos a terceiros, por meio de concessão ou permissão.

As atividades do Estado desempenhadas pela administração direta – atividades meio – envolvem o planejamento e o controle, enquanto as desempenhadas pela administração indireta e pela administração delegada

relacionam-se com a execução das atividades fins para a sociedade, seja por meio de empresas públicas ou privadas.

As atividades meio têm como função assegurar o planejamento e o controle interno da administração pública, por meio, de atividades de assessoramento, chefias e dos serviços auxiliares. Enquanto as atividades fins objetivam prover os serviços essenciais públicos aos cidadãos como saúde, educação e segurança. Assim, podemos ainda dividir a administração pública quanto às atividades que exerce como mostra o Quadro 01.

Administração Pública	
Atividades-meio	Atividades-fins
FUNÇÕES DE ASSESSORAMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa • Planejamento • Organização FUNÇÕES DE CHEFIA <ul style="list-style-type: none"> • Comando • Coordenação • Controle SERVIÇOS AUXILIARES <ul style="list-style-type: none"> • Administração de Pessoal • Administração de Material • Administração Financeira • Administração Patrimonial • Administração Orçamentária • Administração Documental • Administração do Cadastro Geral de Cidadãos 	ESSENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> • Segurança • Defesa nacional • Justiça COMPLEMENTARES <ul style="list-style-type: none"> • Proteção à saúde • Proteção à agricultura • Proteção à educação • Promoção do bem-estar social • Desenvolvimento urbano • Desenvolvimento econômico • Incremento de obras públicas SERVIÇOS PÚBLICOS <ul style="list-style-type: none"> • Transportes coletivos • Iluminação • Limpeza pública • Abastecimento etc.

QUADRO 1 - DIVISÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FONTE: Slomski (2003, p. 366)

Porém, a primeira divisão orgânica é dada pela Constituição Federal, em seu artigo 2º, no qual define os três poderes de Estado: “são poderes da União, independentes entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”.

• Poder Legislativo

O poder legislativo federal é exercido pelo congresso nacional, composto pelo senado federal e câmara federal dos deputados, sendo que o primeiro compõe-se por representantes eleitos nos Estado e no Distrito Federal pelo povo no sistema

majoritário. O segundo também se compõe de representantes eleitos nos Estado e no Distrito Federal pelo povo, porém, no sistema proporcional.

Nos Estados e no Distrito Federal o poder legislativo é composto por Deputados Estaduais e Distritais em Assembléias Estaduais e Distritais, respectivamente. Já nos Municípios é exercido pelos Vereadores nas Câmaras Municipais dos Vereadores.

- **Poder Executivo**

Na esfera federal, o poder executivo é exercido pelo Presidente da República, auxiliado pelos Ministros de Estado. Nos Estados e no Distrito Federal, é exercido pelos Governadores, auxiliados pelos Secretários de Estado, já nos Municípios, o Prefeito Municipal, com auxílio dos Secretários Municipais é responsável por exercer o poder executivo.

- **Poder Judiciário**

O poder judiciário federal é composto pelo Supremo Tribunal Federal, Supremo Tribunal de Justiça, mais os Tribunais descritos no Quadro 2 e o Ministério Público da União, sendo que os dois primeiros têm sede na Capital Federal e jurisdição em todo território nacional.

Nos Estados e no Distrito Federal o poder judiciário é exercido por Tribunais e Ministérios Públicos Estaduais e pelo Tribunal e Ministério Público do Distrito Federal respectivamente.

Níveis	Poderes		
	Legislativo	Executivo	Judiciário
Federal	<ul style="list-style-type: none"> • Senado Federal • Câmara dos Deputados • Tribunal de Contas da União 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidência da República • Ministérios 	<ul style="list-style-type: none"> • Supremo Tribunal Federal • Superior Tribunal de Justiça • Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais • Tribunais e Juízes do Trabalho • Tribunais e Juízes Eleitorais • Tribunais e Juízes Militares • Ministério Público da União
Estadual	<ul style="list-style-type: none"> • Assembléia Legislativa • Tribunal de Contas do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete do Governador • Secretarias de Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal • Ministério Público dos Estados e do Distrito Federal
Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Câmara dos Vereadores • Tribunal de Contas do Município ou Tribunal de Contas do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gabinete do Prefeito • Secretarias Municipais 	

QUADRO 2 - TRÊS PODERES DA UNIÃO
 FONTE: Slomski (2003, p. 360)

O quadro 2 é um resumo detalhado da divisão orgânica apresentada no artigo 2º da Constituição Federal de 1988. Pois, ilustra a base para todos os órgãos, sendo que o legislativo e o executivo apresentam características políticas e o judiciário apresenta características essenciais à justiça do país.

2.1.2 Evolução da Administração Pública Brasileira

Historicamente a administração pública brasileira evoluiu por meio de três modelos básicos de administração pública: modelo patrimonialista, modelo burocrático e o modelo gerencial. O primeiro modelo consiste basicamente no controle do patrimônio público por uma minoria que se beneficiava em detrimento aos demais cidadãos.

Slomski (2003, p. 358) relata que “no patrimonialismo, o aparelho do estado funciona como extensão do poder soberano, e seus auxiliares e servidores possuem *status* de nobreza real.” Nesse modelo não há diferença entre a *res publica* (coisa pública) e o *res principis* (coisa do príncipe), ou seja, o aparelho do estado está a serviço do poder soberano ou era percebido como propriedade do rei, com alto índice de corrupção e nepotismo.

O segundo modelo – administração burocrática – é caracterizado pela profissionalização dos servidores, institucionalizando a idéia de carreira, a hierarquia e o formalismo. No qual Slomski (2003, p. 359) afirma que o modelo “surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.”

Segundo Bresser-Pereira (1998) a administração burocrática clássica, que tem origem no sistema militar prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século XVII; nos Estados Unidos, no começo do século XIX; no Brasil, em 1935, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes.

A administração burocrática baseia-se em administradores profissionais, em carreiras bem definidas, na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na forma piramidal das organizações, em normas e rotinas rígidas, no controle *a priori* dos processos administrativos - processos de contratação de pessoal, de atendimento de demandas, de concorrência nas compras realizadas pelo Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1998)

A administração burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado, porque era a melhor forma de reduzir senão eliminar o paternalismo, o nepotismo e a corrupção.

Entretanto, a administração burocrática é uma forma segura de administrar, porém pouco eficiente, já que consiste de morosidade dos processos, altos custos para a administração e baixa qualidade dos serviços prestados ao cidadão cliente. Principalmente quando o Estado deixou de ser liberal e passou a ser o Estado social, provendo um crescente número de serviços sociais como educação, saúde, cultura e seguridade.

Após a II Guerra Mundial surge o terceiro modelo de administração pública denominada de administração gerencial, mais precisamente, a partir dos anos de 1970, com uma grande revolução na administração pública, particularmente nos municípios e condados norte-americanos, como descreve OSBORNE E GAEBLER em seu livro “Reinventando o Governo”.

Nesse modelo, o Governo deixa de seguir as regras da burocracia e passa a atender às necessidades sociais da população orientados por missões, pois de acordo com Osborne e Gaebler (1995, p. 119) os governos “[...] definem as missões fundamentais e, só então, estabelecem um orçamento e um conjunto de critérios que deixam os funcionários à vontade para perseguir as missões propostas.”

Resumidamente, as principais mudanças nesse modelo é a troca da ênfase na responsabilidade de processo para responsabilidade em termos de resultados, por meio da desburocratização e descentralização da administração pública, voltada para a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

2.2 *NEW PUBLIC MANAGEMENT* (NPM)

Nova Gestão Pública é um termo genérico para uma onda de reformas da administração ao redor do mundo e que são relativamente padronizadas. A expressão *New Public Management* (NPM) é muitas vezes atribuída a Hood (1995), como uma expressão que caracteriza os principais componentes de uma tendência internacional para a transformação da máquina administrativa governamental (LAPSLEY e PALLOT, 2000).

Tais reformas abrangem tanto o sistema político quanto o administrativo (GRUENING, 2001; STEINER, 2000). No qual, Hood (1995) comenta que a NPM busca diminuir ou remover as diferenças entre os setores públicos e privados e, secundariamente, uma troca da ênfase na responsabilidade de processo para responsabilidade em termos de resultados.

A Nova Administração Pública consiste numa administração voltada para os beneficiários dos serviços públicos e aos resultados, “a NPM reconhece que existe espaço para melhorar a atuação do setor público, em outras palavras, é possível diminuir as diferenças de desempenho existentes em relação ao setor privado.” (SILVA, 2007, p. 102).

Segundo Gruening (2001), o movimento NPM começou no final dos anos de 1970 e início de 1980, no Reino Unido sob o governo da primeira-ministra Margaret Thatcher e em governos municipais nos EUA (por exemplo, *Sunnyvale*, Califórnia), que sofreram mais pesadamente com a recessão econômica e evasão fiscal.

Mais precisamente nos EUA iniciou durante o governo de Ronald Reagan em 1980, sendo disseminada por meio do livro *Reinventando o Governo* de Osborne e Gaebler. Em seguida, os governos da Nova Zelândia e Austrália aderiram ao movimento. Seus sucessos colocaram as reformas administrativas NPM na agenda de prioridades da maioria dos países da OCDE (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) e outras nações.

Segundo Fadul e Silva (2008) “a terceira vertente, o *Managerialism*, também de tradição inglesa, gerou na reforma do setor público da Inglaterra três visões ou abordagens diferentes: o modelo gerencial puro; o *consumeirism*; e o *public service orientation*”. Conforme evidenciado na figura 2.

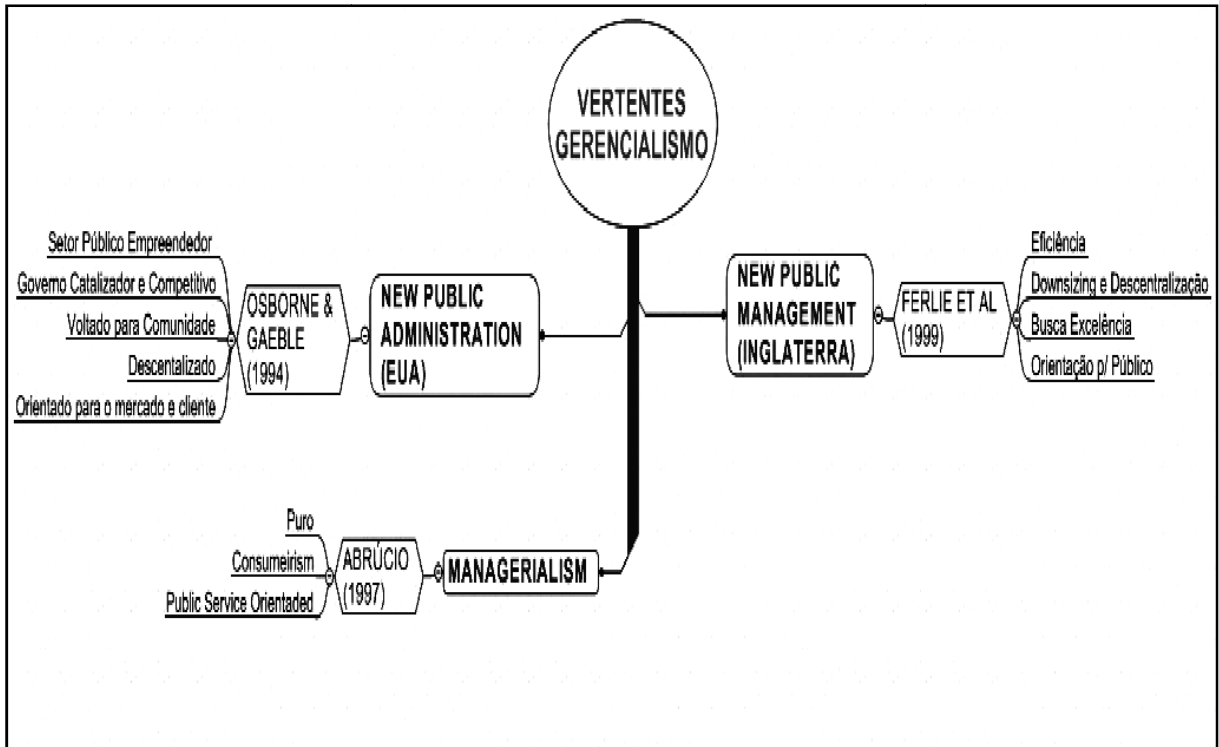


FIGURA 2 - VERTENTES DO GERENCIALISMO
 FONTE: Fadul e Silva (2008).

Contudo, Steiner (2000) relata que a implementação da NPM, varia de lugar para lugar e também depende do nível do governo. Uma abordagem abrangente da NPM geralmente incorpora cinco dimensões:

- **Cultural** (por exemplo, a satisfação do cliente, gestão da qualidade, nova gestão estilos, cultura empresarial e desenvolvimento pessoal);
- **Meta e desempenho** (por exemplo, a contabilização dos custos, sistemas de incentivos, desempenho relacionados com salários, gestão por objetivos);
- **Organizacional** (por exemplo, a descentralização, unidades autônomas, menos hierarquia);
- **Mercado** (por exemplo, contrato de gestão, *benchmarking*) e
- **Resultados** (por exemplo, avaliação, auditoria, indicadores de resultado).

Embora muitas destas estratégias tenham sido utilizadas antes, o que é novo é a integração dos conceitos de gestão pública e privada. Mudanças na área

de recursos humanos – eliminação do funcionário estatutário, relacionadas com a remuneração por desempenho, e medidas de desenvolvimento pessoal – são muito populares nos municípios da Suíça. Isto está relacionado com o objetivo de ajustar as condições de trabalho no setor público com objetivo de aproximar o setor público do setor privado (STEINER, 2000).

No Brasil esse fenômeno iniciou-se em 1994, no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, implementado pelo ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, na condição de principal mentor da reforma e modernização da administração pública. Implantando em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado que implicitamente em seus mega objetivos iniciava um processo de redução da máquina estatal e descentralização governamental sem, contudo, perder de vista e função eminentemente pública da máquina estatal.

A descentralização das ações governamentais, uns dos princípios basilares da nova administração pública na sua dimensão organizacional, tem como exemplo o Estado de Santa Catarina, que no primeiro governo de Luiz Henrique da Silveira iniciado em 2002, por meio da secretarias de desenvolvimento regional criadas pela lei complementar 284, aproximou o governo estadual dos seus sócios.

2.3 CAPITAL INTELECTUAL

O capital intelectual é, atualmente, bastante contundente para as organizações que querem deter conhecimento, pois engloba o capital humano, os capitais, interno e externo, e de que forma a organização é afetada por sua cultura e estrutura organizacional.

Nunca ocorreram tantas transformações sociais na história humana como nos últimos tempos, principalmente no que concerne ao trabalho e ao capital humano, pois a sociedade foi reformulada para atender às necessidades do consumidor, o que impeliu à implementação do aprendizado do capital humano que, atualmente, possui mais informações sobre o mercado e práticas que nem se imagina quando ainda é apenas estudante de alguma profissão (EDVINSSON, 1998).

Principalmente no que tange à indústria automobilística, pois esta, como precursora dos estudos de administração, com Ford, foi a que mais evoluiu ao longo das transformações sociais e tecnológicas, e os trabalhadores desse segmento

necessitam desenvolver constantemente seus conhecimentos, habilidades e competências.

Stewart (1998, p.77) observa:

“Nosso ponto de vista deve ser organizacional, não individual: para as empresas, a questão é como adquirir volume suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar lucros. Se o principal objetivo do capital humano é a inovação – seja sob a forma de novos produtos e serviços ou de melhorias nos processos de negócios –, então o capital humano é formado e empregado quando uma parte maior do tempo e do talento das pessoas que trabalham em uma empresa é dedicada a atividades que resultam em inovação. O capital humano cresce de duas formas: quando a empresa utiliza mais do que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas sabe mais coisas úteis para a organização.”

Não resta dúvida que, apesar de o profissional do conhecimento não representar a maioria na sociedade atual, eles serão o maior grupo isolado da população e da força de trabalho da economia globalizada.

Eles serão responsáveis pelo capital intelectual e pela diferenciação mercadológica, e são educados para ter um perfil adequado, desenvolvendo cada vez mais suas potencialidades e tornando-se competentes ao extremo. O desenvolvimento do conhecimento, habilidades e competências das pessoas está descrito na Figura 3.

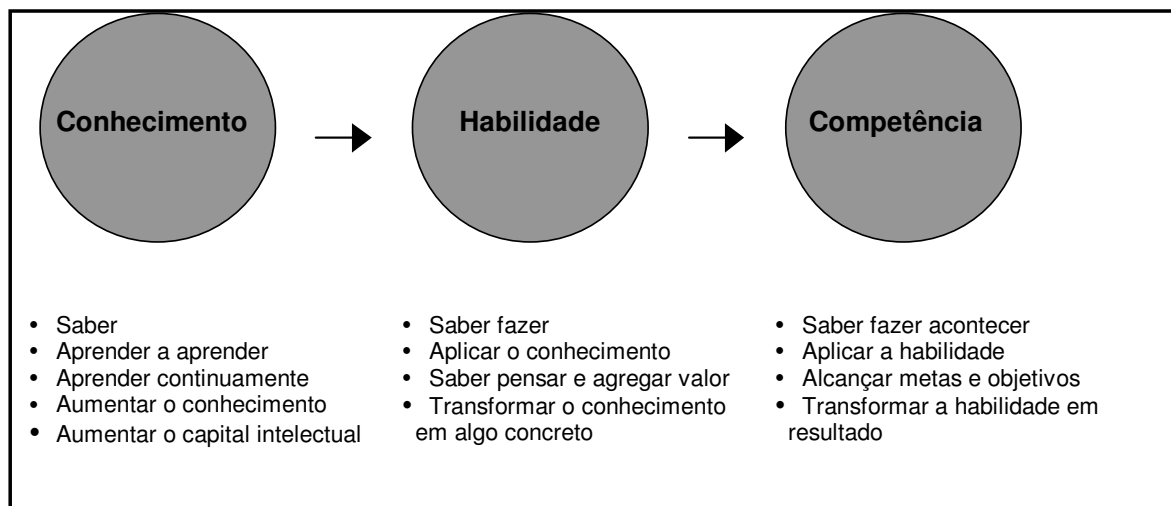


FIGURA 3 - CONHECIMENTO, HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

FONTE: Fleury (2002).

O desenvolvimento do capital humano, através de seu conhecimento, habilidade e competência, em conjunto com os outros capitais mencionados anteriormente, é o que contribui para a formação do capital intelectual, e esse

processo é abordado por Xavier (1998, p.9) quando o conceitua como “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição e colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”.

No período de transformações em que se vive, diversos fatores estão diretamente influenciando as organizações, impactando suas estruturas, seus processos e, indubitavelmente, o seu valor. O conhecimento, incorporado através dos recursos humanos, é utilizado em benefício dos processos produtivos, agregando e incorporando valor, porém, não como componente único, pois entende que o capital intelectual é a soma de diversos fatores.

Conforme Stewart (1998) os funcionários são considerados patrimônio das organizações na sociedade do conhecimento, pois este é admitido como a universalidade de direito que se infunde com sua propriedade comercial e industrial, representado basicamente por bens corpóreos e bens incorpóreos, segundo a visão do direito. Assim como os imóveis, as máquinas e equipamentos com suas instalações industriais, os móveis e utensílios, veículos, estoques e o nome do estabelecimento, seu publicitário, sua marcas, patentes, tecnologia, direitos autorais, ponto comercial entre outros, também o capital humano faz parte.

Todavia, o recurso mais valioso das organizações não está nos bens tangíveis e sim no capital intelectual humano, sendo que este patrimônio intangível é extremamente desvalorizado se não for devidamente capacitado, quanto à estrutura organizacional, administrativa, e produtiva da entidade. Ele é o diferencial competitivo entre as organizações, mais valioso que o próprio capital financeiro, pois este depende da atuação do capital intelectual.

Outra conceituação sobre capital intelectual, que melhor apresenta a representatividade e importância desse ativo aos empreendimentos é de Edvinsson, exposta por Stewart (1998, p.77):

Se considerarmos uma empresa como um organismo vivo, digamos uma árvore, então o que é descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros trimestrais, brochuras explicativas e outros documentos constitui o tronco, os galhos e as folhas. O investidor inteligente examina essa árvore em busca de frutos maduros para colher. Presumir, porém, que essa é a árvore inteira, por representar tudo que seja imediatamente visível, é certamente um erro. Metade da massa, ou o maior conteúdo dessa árvore, encontra-se abaixo da superfície, no sistema de raízes.

Esses fatores são provenientes do que se abordou anteriormente, ou seja, a soma do capital humano com o capital estrutural das entidades formará o diferencial competitivo atual das organizações.

São utilizadas diferentes maneiras para se referir ao capital intelectual, alguns o tratam como recursos ou capital, entretanto, todos os setores o consideram como o conjunto de valores que agregam valor às organizações, permitindo sua continuidade no mercado. Outro capital que também é bastante utilizado para a formação do capital intelectual é a tecnologia da informação.

Contudo, as empresas encontram dificuldades em gerenciar os seus recursos humanos e não sabem como operar uma estratégia para fortalecer seu capital humano e transformá-lo em capital intelectual.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) as empresas japonesas são líderes nesse aspecto, porque trabalham com o conhecimento tácito, uma forma de conhecimento pessoal que engloba as experiências, crenças, perspectivas e sistemas de valor; em conjunto com o conhecimento explícito, que se baseia na comunicação matemática e científica. Segundo os autores, a interação desses dois tipos de conhecimento forma a construção do conhecimento organizacional.

O conhecimento possibilita a expansão das organizações, pois elas entrarão em um território desconhecido, inexplorado, quando parte-se da gestão do conhecimento e tecnologia da informação.

É fato que o quadro humano das empresas foi enxugado, perdendo-se parte do capital intelectual, e por este motivo, mais do que nunca, as organizações necessitam agregar e explorar de forma eficaz o capital humano que ainda lhes resta.

2.3.1 Capital Humano

A estrutura existente na administração antiga, em que as hierarquias estavam adequadas às categorias de comando, seguindo exemplos do exército e da Igreja Católica, baseadas em um pequeno grupo, o alto escalão, não sobrevive num mercado segmentado e muito mais exigente como o atual. O capital humano tornou-se muito mais qualificado, passando a ser fator importante e indispensável para agregar valor aos empreendimentos.

O capital humano tornou-se um elemento indispensável no mundo dos negócios e a necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento é muito maior agora que no passado.

Cada vez mais, líderes e gestores de empresas falam do conhecimento como o principal instrumento das organizações e como a ferramenta essencial da vantagem competitiva. Essa competitividade das organizações passou a ser determinada por idéias, experiências, descobertas e especializações, ou seja, encontra-se dependente do seu capital humano.

Na velocidade em que os acontecimentos e as organizações evoluem, é necessário que os colaboradores obtenham novas fontes de conhecimento, experiências e se preocupem em aprender pelos próprios meios, em conjunto com os proporcionados pela organização. O resultado mais importante deixou de ser o lucro e passou a ser o aprendizado e a informação. A rentabilidade ainda tem a sua representatividade na organização, visto que a finalidade de um empreendimento é a sua obtenção. Todavia, é o capital humano que desenvolve competências essenciais e produz resultados melhores e consistentes.

Antunes (2000, p.26) evidencia que:

A capacidade de adquirir e desenvolver o recurso de conhecimento é inerente ao ser humano, isto diferencia o recurso do conhecimento dos demais recursos, em alguns aspectos importantes considerados a seguir:

- É um recurso ilimitado, pois a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve;
- Está contribuindo para minimizar o consumo de outros recursos;
- É propagável e utilizado para gerar progresso;
- Está distribuído pelo mundo, descentralizando a riqueza.

O desenvolvimento do capital, além das vantagens relatadas anteriormente, agrega diversas outras vantagens competitivas às organizações, segundo Drucker (2002):

- Melhora o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes;
- Reforça e amplia as atuais competências da entidade pela administração do seu Ativo Intelectual;
- Melhora e acelera a disseminação do conhecimento por toda a entidade;
- Aplica novos conhecimentos para melhorar os comportamentos internos;
- Estimula a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

Muitos princípios e normas necessitam ser reformulados e implementados, porém, não é possível deixar de focar o capital humano como formador do capital intelectual das organizações.

O capital humano é fundamental para as organizações que pretendem desenvolver um capital intelectual. Porém, o primeiro passo a ser dado nessa direção é a construção do conhecimento humano, e em seguida esse tesouro deve ser explorado para formar o conhecimento organizacional, pois este é que representará um diferencial de mercado.

Segundo Ulrich (2000, p.275),

Na era pós-industrial, o sucesso de uma empresa reside mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas que em seus ativos físicos. A capacidade de gerenciar o intelecto humano – e de convertê-lo em produto e serviço útil – está rapidamente se tornando a habilidade executiva fundamental do momento. Como resultado, as pessoas têm se interessado por capital intelectual, criatividade, inovação e organização que aprende. Mas, surpreendentemente, pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento do intelecto profissional.

O profissional é dotado de conhecimentos que agregam valor à empresa, se esta souber como selecioná-los e organizá-los para que sejam utilizados no momento em que se precisa deles, de forma a ampliar as potencialidades da organização.

Por isso Ulrich (2000) remete ao intelecto profissional, pois nem todo conhecimento que o capital humano produz é coerente com suas funções profissionais. O autor afirma que esse intelecto funciona sob quatro níveis:

1. **Conhecimento cognitivo** – é o conhecimento adquirido através do treinamento profissional;
2. **Habilidades avançadas** – é a capacidade que o profissional possui de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em livros, ou seja, a aplicação da teoria;
3. **Compreensão sistêmica** – é o potencial de antever possíveis causas e efeitos antes que estes ocorram. O profissional precisa ter uma visão de longo alcance para conseguir essa compreensão, pois depende de sua intuição e experiência;
4. **Criatividade automotivada** – este nível representa a vontade e a motivação que o profissional possui para estimular seu potencial e explorar seu conhecimento em busca de soluções. O desempenho humano é fortemente influenciado pela motivação.

As pessoas vivem e se desenvolvem em espaços organizacionais, estejam estes objetivando lucratividade, liderança do mercado, etc. Dessa forma, como os indivíduos são responsáveis pela produção e manutenção das organizações, constituem e determinam, na Era do Conhecimento, um dos papéis fundamentais da alta administração, necessitando da definição das áreas de conhecimento que serão exploradas.

Nas organizações que querem inovar, há uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, do conhecimento e da criatividade, com o conseqüente sucesso e competitividade na economia globalizada.

Esse novo contexto gera tensões e muda o equilíbrio de poder nas organizações. Os trabalhadores querem, cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, o que é benéfico para estas, pois quando há a vontade e a motivação do capital humano para o aprimoramento do seu potencial, é muito mais eficaz trabalhar seu conhecimento.

Ao contrário do que ocorria na sociedade industrial, em que a educação era disponibilizada por períodos limitados e a preocupação era o treinamento técnico, na sociedade do conhecimento, a educação e o aprendizado são universais e crescem para as áreas de conhecimento que requerem mais treinamento e atualização, pois é muito rápido como o conhecimento e a tecnologia tornam-se obsoletos nos tempos atuais.

Ressalta-se que a remuneração intelectual é tão gratificante para o profissional quanto a remuneração financeira, sendo que a primeira enriquece o profissional e aumenta sua autoestima, trazendo satisfação pessoal intrínseca, que é, naturalmente, explicitada à atividade produtiva da organização.

2.4 CAPITAL HUMANO NO SETOR PÚBLICO

Os recursos humanos no setor público são os recursos mais relevantes na prestação de serviços para a produção do bem comum. Todavia na busca da eficácia e eficiência na prestação desses serviços é fundamental que o setor público disponha de servidores competentes, capacitados e com um nível de formação adequado para a função.

Segundo Schlesinger *et al* (2008, p.37)

A eficiência e a eficácia no setor público devem ser traduzidas como melhorias no atendimento a população. [...] Nesse sentido, o perfil do profissional capaz de assumir as responsabilidades das mudanças do setor público deve espelhar em suas competências a habilidade de gerenciar de forma transparente, orgânica e sistêmica.

Nesse contexto, cabe aos governos reformular o papel e o perfil da nova gerência no setor público. Segundo Tohá e Solari (1997) essa tendência é favorecer uma gerência com mais poder, mais autonomia e mais profissionalismo, como ocorre no setor privado.

Por sua vez, o setor público deve proporcionar aos gerentes públicos condições favoráveis para atender a essas tendências, por meio de aperfeiçoamento e o aprendizado contínuo como forma de manter e melhorar o seu capital humano proporcionando melhor desempenho na prestação dos serviços à população.

Tohá e Solari (1997, p.92) “entendem como gerentes públicos todos os funcionários do Estado que tomam ou provocam decisões em relação à alocação dos recursos públicos (humanos, financeiros e institucionais) para atingir determinados objetivos.”

Na era do conhecimento, a gestão de competência causa a integração entre as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para que os servidores alcancem resultados diferenciados, além de haver uma maior responsabilidade pelo processo de aprendizagem, tanto por parte do gerente quanto dos colaboradores (COELHO, 2004).

Assim, os conhecimentos, habilidades e as experiências das pessoas são essenciais para atender a tendência da nova gerência no setor público, identificando as competências essenciais aos cargos públicos e confrontando com as competências existentes nas equipes de trabalho.

2.4.1 Competências do Capital Humano no Setor Público

A administração pública tradicionalmente normativa na era patrimonialista e burocrática se depara com mudanças significativas na administração gerencial. Tais mudanças obrigaram muitos países a rever e a reformular o papel da gerência no âmbito institucional.

Helena Kerr do Amaral (2006) em seu artigo “Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira”, publicado na Revista do Serviço Público, descreve algumas competências do gerente público em diversos países, as quais são apresentadas a seguir:

- O governo dos EUA, segundo estudos da OCDE, definiu um rol de competências nucleares para executivos públicos (qualificações específicas para os postos de trabalho e qualificações gerais), no qual aparecem: capacidade de liderar mudanças; capacidade de liderar pessoas; orientação para resultados; conhecimentos em gestão de pessoas, capacidade de gestão financeira e gestão de tecnologia de informação; e capacidade de construção de alianças e comunicação.
- No Reino Unido, foram definidas competências de líderes orientados para resultados, a saber: criar e comunicar visão de futuro; motivar e desenvolver pessoas para obter alto desempenho; liderar pelo exemplo; empregar a experiência e novas idéias para melhorar resultados; e pensamento estratégico para atingir objetivos.
- No Canadá, essas competências compreendem: as competências intelectuais, que se referem à capacidade cognitiva e à criatividade; o desenvolvimento futuro de competências, que se traduz na visão do futuro; e as competências de gestão, entre as quais se encontram a gestão-ação, a consciência organizacional, o trabalho em equipe e o desenvolvimento de parcerias. Priorizam-se, também, competências relacionais (relações interpessoais e comunicação) e competências individuais (resistência ao estresse, ética e valores, personalidade, flexibilidade comportamental e autoconfiança).

No Brasil a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) por meio da parceria com a Escola Canadense do Serviço Público (*Canada School of Public Service*) define algumas competências descritas no Quadro 3, que são desenvolvidas nos cursos de formação de gerentes públicos.

Classes	Competências
Fundamentais/genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com o serviço público • Trabalho em equipe • Flexibilidade • Sensibilidade social • Negociação • Comunicação
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento da administração pública • Capacidade de aprender • Comunicação • Negociação • Planejamento educacional • Metodologias de ensino • Prospecção de conhecimentos em gestão pública • Gestão de escola de governo • Conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais
Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora • Senso de direção • Comprometimento • Gestão integrada e estratégica de recursos (capacidade de planejamento) • Visão/mente aberta • Capacidade de análise e síntese • Implementação equilibrada das políticas públicas • Gestão de pessoas
Pessoais e interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão contínua das fronteiras pessoais • Capacidade de articulação • Resolução de problemas • Iniciativa • Cooperação

QUADRO 3 - COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA ENAP
 FONTE: Amaral (2006, p. 558)

No entanto, Newcomer (1999, p.11) relata que “mandar os gerentes públicos assistir cursos tradicionais em universidades e institutos de treinamento concebidos para gerentes governamentais tampouco funciona.” Devido à velocidade das mudanças nas expectativas dos gestores serem maiores que as expectativas dos educadores e instrutores dos cursos.

Portanto, para que os cursos de treinamentos para os gerentes públicos tenham êxito é indispensável a simetria entre as necessidades dos gestores e os conhecimentos e habilidades transmitidos pelos instrutores dos cursos. Principalmente na ENAP que busca formar servidores capazes, sem perder o foco nos princípios da legalidade e impessoalidade, identificando as necessidades da sociedade e realizando um serviço público de qualidade a população.

2.4.2 Meios de Acesso ao Cargo Público

O art. 37, inciso II da Constituição Federal (1988) fixa que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” Ou seja, os servidores que ingressam em cargos públicos por meios de concursos são denominados servidores de carreira, diferentes dos servidores que ingressam por meio de indicação – muitas vezes políticas – denominados função de confiança.

Os cargos de gerência na administração pública direta, em sua maioria, são ocupados por servidores em função de confiança, porém, o art. 37, inciso V da Constituição Federal (1988) fixa que “os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstos em lei.” Proporcionando aos servidores concursados em cargos específicos as possibilidades de atuar em cargos de comissão como gerentes públicos.

Corroborando Tohá e Solari (1997) afirmam que um cargo de gerência na administração pública pode ser ocupado por profissionais de diversas áreas. Contudo, são exigidas especializações e experiências específicas de quem desempenham estes cargos.

Ainda Tohá e Solari (1997, p.94) reforçam que:

Além de procurar uma combinação adequada entre cargos de carreira e de confiança, devem ser levados em consideração mecanismos adicionais que proporcionem uma maior flexibilidade e dinamismo ao ingresso e promoção dos cargos de direção. A possibilidade de acesso *lateral* a certos cargos, a mobilidade horizontal dentro da administração e a realização de concursos para definir as nomeações são alternativas úteis nesse sentido, e de fácil aplicação.

Deste modo a nomeação dos gerentes públicos, seja por indicação política ou meritocracia, deve proporcionar a boa gestão pública. Selecionando servidores de carreira com conhecimentos e habilidades para as funções públicas e de confiança do governo, ou nomeando servidores externos com competências técnicas e não simplesmente para atender os interesses pessoais.

3 METODOLOGIA

A metodologia que conduz este estudo consiste num conjunto de métodos e técnicas que buscam por evidências, tornando possível responder o problema da pesquisa, a qual consiste na investigação sobre como é gerido o capital humano alocado nas atividades administrativas dos municípios paulistas do Vale do Ribeira.

A seguir, estabelecem-se a classificação da pesquisa segundo sua tipologia, a população e amostragem, o instrumento da pesquisa, a técnica de coleta de dados, o pré-teste e a confiabilidade do instrumento da pesquisa. Por fim, têm-se as técnicas estatísticas, por meio das quais os dados foram estatisticamente analisados, etapas que garantem a cientificidade da pesquisa em ação.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Não existe uma classificação metodológica universal para trabalhos científicos adotada pelos autores, entretanto, segundo Cooper e Schindler (2003) este estudo pode ser classificado em exploratória, de interrogação/comunicação, *ex post facto*, descritivo-causal, transversal, caracterizada como um estudo estatístico em ambiente de campo. Na qual, essa classificação é explicitada em negrito no Quadro 4 e explicada detalhadamente a seguir.

CATEGORIAS	OPÇÕES
O nível de estrutura e objetivo do estudo.	Estudo exploratório Estudo formal
O método de coleta dos dados.	Monitoramento Interrogação/comunicação
A influência que o pesquisador exerce sobre as variáveis que estão sendo estudadas.	Experimental Ex post facto
O objetivo do estudo.	Descritivo Causal
A dimensão de tempo.	Transversal Longitudinal
O escopo – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo de caso Estudo estatístico
O ambiente de pesquisa	Ambiente de campo Pesquisa de laboratório Simulação

QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA
FONTE: Adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 129)

No que se refere ao nível de estrutura e objetivo do estudo, as pesquisas podem ser classificadas em exploratória ou formal, A primeira trata-se de um estudo inicial para futuras pesquisas enquanto a segunda busca testar hipóteses ou responder os objetivos de pesquisa. Assim a presente pesquisa é classificada como exploratória, por se tratar de um estudo preliminar sobre o capital humano na administração pública direta.

No que se refere ao método de coleta de dados, este estudo é caracterizado pela interrogação/comunicação que segundo Cooper e Schindler (2003, p 128) “o pesquisador questiona os sujeitos e coleta as respostas por meios pessoais ou impessoais”. Nesta pesquisa optou-se por coletar os dados por meio de entrevistas junto aos servidores responsáveis pelos departamentos de recursos humanos das prefeituras municipais do Vale do Ribeira.

No quesito influência do pesquisador sobre variáveis, a pesquisa é classificada em *Ex post facto*, pois, o investigador da pesquisa não tem controle sobre as variáveis no sentido de manipulá-las como descreve Cooper e Schindler (2003). Assim cabe ao pesquisador apenas relatar os fatos ocorridos ou que ocorrerão durante a pesquisa.

Quanto à classificação do objetivo do estudo, a pesquisa pode ser classificada em descritiva ou causal, sendo que a descritiva conforme Gil (2009, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”, enquanto o estudo causal conforme Cooper e Schindler (2003, p. 129) “tenta explicar as relações entre as variáveis”.

Portanto esta pesquisa pode ser classificada em descritivo-causal, pois busca descrever o perfil do capital humano alocado em atividades administrativas nas prefeituras municipais do Vale do Ribeira, além de verificar se o perfil dos gestores influencia no perfil dos servidores públicos alocados em cargos de gerencia.

Quanto à dimensão de tempo, trata-se de um estudo com corte transversal, devido à pesquisa ser elaborada em determinado momento e sua coleta de dados se dar em um único período. Diferente do estudo longitudinal que é realizado em períodos de tempo maiores como relatam Cooper e Schindler (2003).

Em relação à amplitude e profundidade do estudo, a pesquisa classifica-se em estatístico, que segundo Cooper e Schindler (2003, p. 130) “são voltados para

amplitude e não para profundidade” pois a pesquisa busca as características da população ao fazer inferências de uma amostra.

O ambiente de pesquisa é classificado com ambiente de campo, pois consiste em descrever as características dos servidores no ambiente real, não objetivando fazer simulações ou experimentos em laboratórios.

3.2 CONSTRUCTOS E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Para facilitar o entendimento dos resultados desta pesquisa é essencial a definição dos termos e constructos usados. Dessa forma, neste tópico são esclarecidas as definições operacionais alinhadas à questão de pesquisa que sustentam este estudo:

a) Região paulista do Vale do Ribeira:

A Bacia do rio Ribeira do Iguape denominada região paulista do Vale do Ribeira, está localizada na região sul do Estado de São Paulo confrontando com a região leste do Estado do Paraná, com economia baseada principalmente na agricultura (chá, banana e palmito pupunha), mineração e extrativismo vegetal.

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), o Vale do Ribeira apresenta os mais baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) do Estado de São Paulo, resultante das diferentes características socioeconômicas e demográficas do restante do estado, tais como mortalidade infantil, abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos, condições de habitação e níveis de renda e de escolaridade.

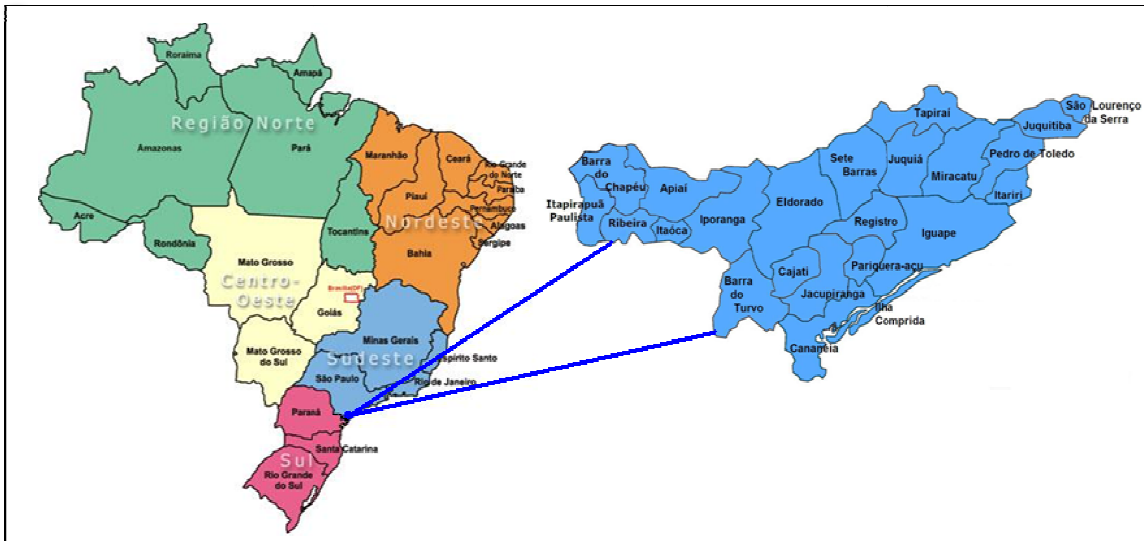


FIGURA 4 - MAPA GEOGRÁFICO DA REGIÃO PAULISTA DO VALE DO RIBEIRA
 FONTE: Adaptado do Instituto Geográfico e Cartográfico (2010)

Até 1990, o Vale do Ribeira era formado por 17 municípios, passando para 23 municípios entre 1991 e 1992, decorrente dos desmembramentos de alguns municípios. Atualmente, conforme a Figura 4, a região paulista do Vale do Ribeira compõe-se pelos municípios: Apiaí, Barra do Chapéu, Barra do Turvo, Cajati, Cananéia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Iporanga, Itaóca, Itapirapuã Paulista, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Juquitiba, Miracatu, Paríquera-Açú, Pedro de Toledo, Registro, Ribeira, São Lourenço da Serra, Sete Barras e Tapiraí.

O Estado de São Paulo subdivide-se em 645 municípios, distribuídos em 42 regiões de governo, 14 regiões administrativas e três regiões metropolitanas: de São Paulo, Campinas e da Baixada Santista (que tem a conformação espacial da Região Administrativa de Santos). Portanto, de acordo com a Secretaria de Economia e Planejamento do Estado de São Paulo (SEP), os municípios da região paulista do Vale do Ribeira pertencem a três regiões administrativas (Registro, Sorocaba e Metropolitana de São Paulo).

I. Região administrativa de Registro

A Região Administrativa de Registro situa-se no sudeste do Estado de São Paulo e ocupa uma área de 12.129 km² (4,9% do território paulista). É formada por uma única região de governo que engloba 14 municípios (SEADE, 2009).



FIGURA 5 - REGIÃO ADMINISTRATIVA DE REGISTRO
 FONTE: Instituto Geográfico e Cartográfico (2010)

- Conforme a Figura 5, a região administrativa de Registro é composta pelos municípios Barra do Turvo, Cajati, Cananéia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Miracatu, Pariquera-Açú, Pedro de Toledo, Registro e Sete Barras.

II. Região administrativa de Sorocaba

Situada na porção centro-sul do Estado de São Paulo, a Região Administrativa de Sorocaba é a maior do Estado e ocupa área de 41.077 km², que corresponde a 16,5% do território estadual. É composta por 79 municípios, distribuídos em cinco regiões de governo: Avaré, Botucatu, Itapetininga, Itapeva e Sorocaba, sendo que dos 23 municípios da região do Vale do Ribeira, 7 pertencem a região administrativa de Sorocaba (SEADE, 2009).



FIGURA 6 – REGIÃO ADMINISTRATIVA DE SOROCABA
 FONTE: Instituto Geográfico e Cartográfico (2010)

De acordo com a Figura 6, os municípios da região paulista do Vale do Ribeira pertencentes à região administrativa de Sorocaba são Apiaí, Barra do Chapéu, Iporanga, Itaóca, Itapirapuã Paulista, Ribeira e Tapiraí.

III. Região administrativa metropolitana de São Paulo

A Região Metropolitana de São Paulo – RMSP – é formada por São Paulo, capital do Estado, e mais 38 municípios, que ocupam 8.051 km² do território paulista e segundo SEADE (2009), mantém o papel de liderança em termos econômicos e de concentração populacional, respondendo em 2005, por 47,9% da população paulista, possuindo a densidade demográfica mais elevada do Estado (2.479,6 habitantes por km², diante da estadual de 165,8 hab./km²).

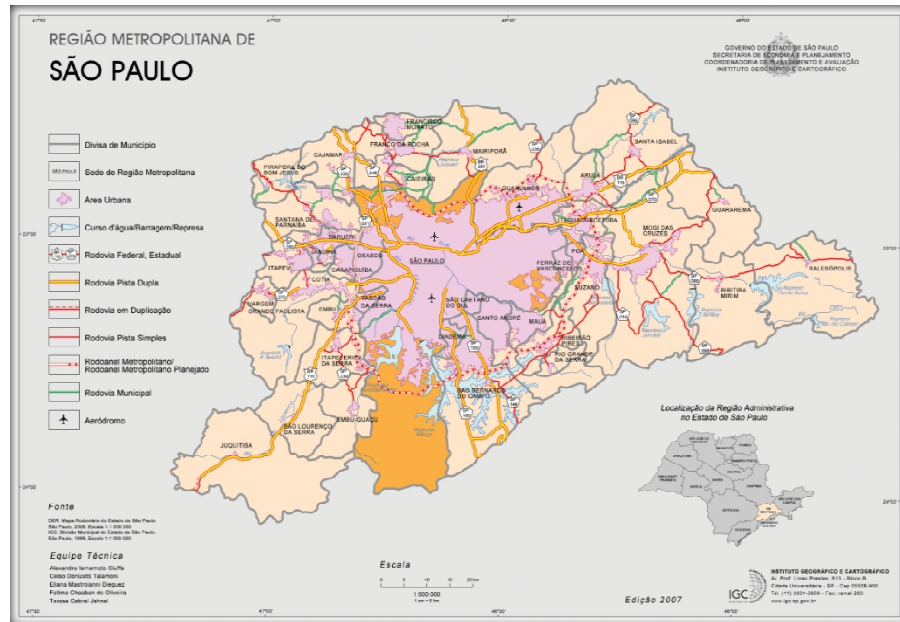


FIGURA 7 - REGIÃO ADMINISTRATIVA METROPOLITANA DE SÃO PAULO
 FONTE: Instituto Geográfico e Cartográfico (2010)

A Figura 7 mostra que a região metropolitana de São Paulo é formada pela capital do estado e mais 38 municípios, sendo que desses municípios, apenas Jujuitiba e São Lourenço da Serra pertencem à região paulista do Vale do Ribeira.

b) Atividades de planejamento e controle na administração direta:

Segundo Slomski (2003, p. 366) “o serviço público é o conjunto de atividades-meio e de atividades-fins exercidas ou colocadas à disposição, prestada diretamente, permitidas ou concedidas pelo Estado, visando proporcionar o maior grau de bem-estar social da coletividade.”

As atividades-meio tem o propósito de garantir os controles internos da administração pública por meio de funções de assessoramento, chefias e serviços auxiliares, enquanto as atividades-fins asseguram que os serviços públicos essenciais sejam prestados para o bem-estar da coletividade.

Portanto, as atividades de planejamento e controle referem-se às atividades prestadas por servidores públicos (capital humano) alocados nas funções de assessoramento, chefia e serviços auxiliares das prefeituras municipais paulistas do Vale do Ribeira.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Sob a ótica de Cooper e Schindler (2003, p. 150) “população é conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências”, enquanto a amostra é a seleção de alguns elementos de uma população.

Corroborando, Martins (2006, p. 185) define população como “[...] um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo.” Nesse sentido a população objeto dessa pesquisa são os servidores públicos alocadas nas funções de planejamento e controle das prefeituras municipais do Vale do Ribeira, perfazendo uma população de 551 servidores distribuídos por municípios conforme Tabela 1.

TABELA 1 – POPULAÇÃO ESTATÍSTICA DE SERVIDORES PÚBLICOS POR MUNICÍPIOS

Prefeituras	Nº de Servidores
Apiá	32
Barra do Chapéu	13
Barra do Turvo	24
Cajati	25
Cananéia	17
Eldorado	40
Iguape	26
Ilha Comprida	28
Iporanga	25
Itaóca	23
Itapirapuã Paulista	13
Itariri	13
Jacupiranga	27
Juquiá	23
Juquitiba	21
Miracatu	18
Parquera-Açú	19
Pedro de Toledo	28
Registro	62
Ribeira	20
São Lourenço da Serra	34
Sete Barras	20
Tapiraí	0
Total	551

FONTE: O autor (2010)

Ressalta-se que o município de Tapiraí não disponibilizou os dados em tempo hábil, não compondo a população estatística desta pesquisa.

Na impossibilidade de realização de um censo populacional, tem-se como alternativa o processo de amostragem que conforme Martins (2006) é um subconjunto da população.

Conforme Cooper e Schindler (2003) a amostragem pode ser probabilística e não probabilística, sendo que na primeira os pesquisadores usam uma seleção aleatória de elementos para reduzir ou eliminar os vieses da amostra. Já na amostragem não probabilística o pesquisador utiliza uma abordagem subjetiva para a seleção da amostra, aumentando a probabilidade de erro e vieses.

Ainda segundo Cooper e Schindler (2003) há algumas razões práticas para o uso dos procedimentos de amostragem não probabilística, principalmente quando eles atendem satisfatoriamente aos objetivos de amostragem.

Contudo, objetivando analisar a estrutura do capital humano alocado nas atividades de planejamento e controle dos municípios paulistas do Vale do Ribeira é possível a realização de um censo populacional. Para isso foram coletados os dados de todos os servidores alocados em funções de planejamento e controle, junto aos departamentos de recursos humanos das referidas prefeituras, perfazendo um total de 551 servidores.

3.4 INSTRUMENTOS E COLETA DE DADOS

No desenvolvimento do instrumento de coleta de dados, procura-se manter estreita relação com a tipologia da pesquisa. Gil (2009, p. 114) observa que “para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário”. Nesse contexto o questionário é um conjunto de perguntas respondidas por escrito pelo pesquisado, enquanto a entrevista envolve duas pessoas “frente a frente” em que o pesquisador elabora perguntas e o pesquisado as responde; na técnica do formulário a coleta de dados pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas.

Diante do exposto, o instrumento de coleta de dados dessa pesquisa é a entrevista e o formulário. Entrevista, porque a coleta se deu pessoalmente, perguntando diretamente ao servidor responsável pelo departamento de recursos

humanos das prefeituras, mediante um formulário previamente elaborado pelo pesquisador caracterizando assim a técnica de coleta formulário.

A coleta dos dados ocorreu no período de 01 de maio a 11 de junho de 2010. Sendo que a primeira quinzena de maio foi destinada para informar as prefeituras municipais sobre a pesquisa por meio de contatos telefônicos. Em seguida o pesquisador visitou as 23 prefeituras municipais paulistas da região do Vale do Ribeira para realizar a coleta dos dados.

No processo de coleta dos dados o primeiro passo foi solicitar a autorização dos prefeitos ou do responsável legal pela prefeitura conforme a carta convite no apêndice I. Depois de autorizado, o próximo passo foi a coleta dos dados fornecidos pelo servidor responsável do departamento de recursos humanos por meio de entrevista orientada pelo formulário de coleta de dados.

Das 23 prefeituras municipais visitadas, apenas a prefeitura paulista do município de Tapiraí não forneceu os dados por falta de autorização do prefeito. Fato ocasionado devido ao prefeito encontrar-se em viagem e o seu retorno estar previsto após a conclusão desta pesquisa, assim foram coletados e analisados os dados dos 22 municípios restantes da região paulista do Vale do Ribeira.

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO

Nesta seção são apresentadas as técnicas estatísticas usadas na análise das variáveis da pesquisa, as quais foram processadas pelo *software* de análise SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 13.

Quanto às técnicas estatísticas usou-se a análise descritiva para descrever a amostra, tanto da região paulista do Vale do Ribeira como um todo, bem como a amostra por município individualizada.

Para análise das diferenças de médias será utilizado primeiramente o teste paramétrico *One-way analysis of variance* (ANOVA) com os testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* para testar a normalidade e homogeneidade da amostra. Porém, se não for atendido o pressuposto de normalidade e homogeneidade, os testes não paramétricos *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* serão usados como alternativa aos testes paramétricos.

Para analisar a relação entre a variável formação acadêmica dos gestores e a variável formação acadêmica dos servidores foi utilizado a Análise de

Correspondência. Esses métodos adotados são explicados detalhadamente a seguir.

- **Estatística Descritiva** – Pestana e Gageiro (2008) relatam que a estatística descritiva reúne métodos centrados no estudo das características não uniformes das unidades observadas e não experimentadas como pessoas, cidades, famílias, escolas. Ou seja, os estudos utilizam indicadores chamados estatística como a média, moda e desvio padrão para descrever os componentes da amostra.

- **Testes Paramétricos** – Maroco (2007) cita que o teste paramétrico é particularmente útil para testar a significância de tratamentos ou fatores que são capazes de influenciar a resposta de variável de medida e, em que se pretende testar se o tratamento teve ou não um efeito significativo. Tendo como pressupostos que a variável dependente possua distribuição normal e homogeneidade da amostra testada pelos testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*.

O teste paramétrico mais usual para comparações de médias é o *One-way analysis of variance* (ANOVA), pois ele analisa o efeito de um fator na variável dependente permitindo a comparação de duas ou mais médias.

- **Testes não Paramétricos** – Como alternativa aos testes paramétricos são realizados os testes não paramétricos *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* que possuem os mesmos objetivos dos testes paramétricos, diferenciando apenas na partida, pela não exigência do conhecimento da distribuição amostral (MAROCO, 2007).

O teste não paramétrico *Mann-Whitney* “é usado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal medida em duas amostras independentes (MAROCO 2007 p. 219).” Cujas hipóteses estatísticas do teste pode-se escrever como $H_0: F(X_1) = F(X_2)$ vs. $H_1: F(X_1) \neq F(X_2)$. Ou seja, se há diferenças significativas de médias rejeita-se a hipótese nula, porém se não há diferenças significativas de médias não se rejeita a hipótese nula.

Outro importante teste não paramétrico é o *Kruskal-Wallis* que segundo Maroco (2007, p. 227) “pode ser usado para testar se duas ou mais amostra provém de uma mesma população ou se de população diferente ou se, de igual modo, as amostras provém de população com a mesma distribuição”, na qual as hipóteses podem escrever-se como:

$$H_0: F(X_1) = F(X_2) = \dots = F(X_k) \text{ vs. } H_1: \exists i, j: F(X_i) \neq F(X_j) \quad (i \neq j; i, j = 1, \dots, k)$$

Na H_0 a distribuição dos valores da variável dependente são idênticas nas k populações, enquanto que na H_1 existe pelo menos uma população onde a distribuição da variável dependente é diferente de uma distribuição das outras populações sob estudo.

- **Análise de Correspondência (ANACOR)** – Segundo Pestana e Gageiro (2008, p.202) “a Anacor, descreve por um lado a relação entre duas variáveis nominais, ditas activas, e por outro lado, a relação entre as categorias de cada variável”. Assim, os estudos recorrem ao teste do Qui-Quadrado para analisar a existência da relação de dependência ou independência entre as duas variáveis nominais.

4 RESULTADOS E DICUSSÕES

“A estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar os dados” (PESTANA E GAGEIRO 2008, p. 17), sendo que a estatística descritiva serve para descrever os dados por meio de indicadores como médias, mediana, moda e desvio padrão.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Neste capítulo é apresentada a descrição das variáveis coletadas por meio de entrevista junto aos recursos humanos das prefeituras municipais da região do Vale do Ribeira estado de São Paulo. Tal descrição decorre da estatística descritiva, centrada no estudo das características do perfil dos servidores municipais que exercem função de planejamento e controle.

TABELA 2 - FREQUÊNCIA DE IDADE

Idade	Frequência	Porcentagem	Percentual Acumulado
Menos de 20 anos	1	0,18	0,18
De 21 a 25 anos	12	2,18	2,36
De 26 a 30 anos	42	7,62	9,98
De 31 a 35 anos	84	15,25	25,23
De 36 a 40 anos	112	20,37	45,55
De 41 a 45 anos	98	17,79	63,34
De 46 a 50 anos	74	13,43	76,77
Acima de 50 anos	128	23,23	100
Total	551	100,00	

FONTE: O autor (2010)

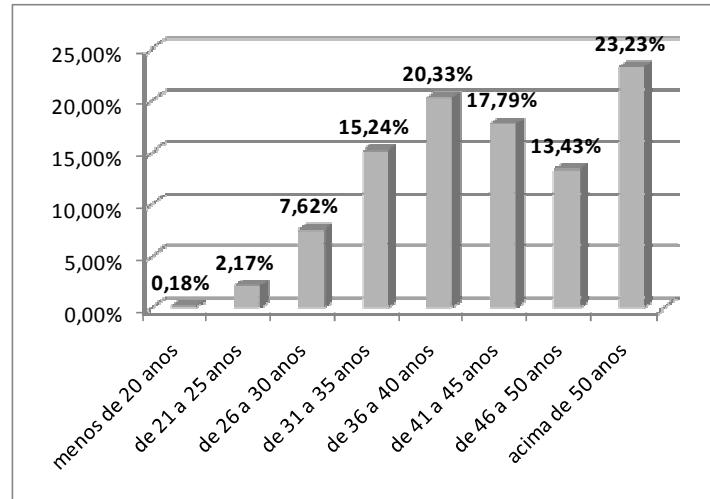


FIGURA 8 - FREQUÊNCIA DE IDADE
FONTE: O autor (2010)

TABELA 3 - MÉDIA DE IDADE DOS SERVIDORES

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MÉDIA DA IDADE	551	19,00	55,00	42,2958	9,14875
Valid N (listwise)	551				

FONTE: O autor (2010)

A Tabela 3 mostra que a idade média dos servidores públicos em cargo de gerência nas prefeituras municipais do Vale do Ribeira é de 42 anos, dos quais conforme a Figura 8; apenas 2,36% se encontram com menos de 25 anos, 7,62% se encontram na faixa etária de 26 a 30 anos, 15,24% na faixa etária de 31 a 35 anos, 20,33% na faixa etária de 36 a 40 anos, 17,79% na faixa etária de 41 a 45 anos, 13,46% na faixa etária de 46 a 50 anos e 24,87% encontram-se acima de 50 anos. Deixando evidente a preferência dos gestores públicos por servidores com mais idade para exercerem funções administrativas de planejamento e controle.

TABELA 4 - FREQUÊNCIA DE GÊNERO

GÊNERO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	232	42,1	42,1	42,1
	Masculino	319	57,9	57,9	100,0
	Total	551	100,0	100,0	

FONTE: O autor (2010)

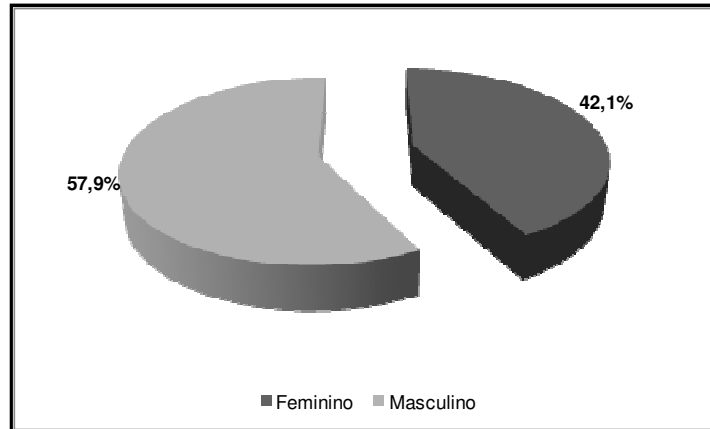


FIGURA 9 - FREQUÊNCIA DE GÊNERO
 FONTE: O autor (2010)

Em relação ao gênero, verifica-se que 42,1% dos servidores são do sexo feminino e 57,9% são do sexo masculino conforme o Figura 9. Nota-se que há uma preferência por servidores do gênero masculino para os cargos de gerência nas prefeituras municipais da região do Vale do Ribeira.

TABELA 5 - FREQUÊNCIA DO ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	Freqüência	Porcentagem	Percentual Acumulado
Solteiro	138	25,05	25,05
Casado	363	65,88	90,93
Separado	13	2,36	93,28
Divorciado	33	5,99	99,27
Viuvo	4	0,73	100,00
Total	551	100	

FONTE: O autor (2010)

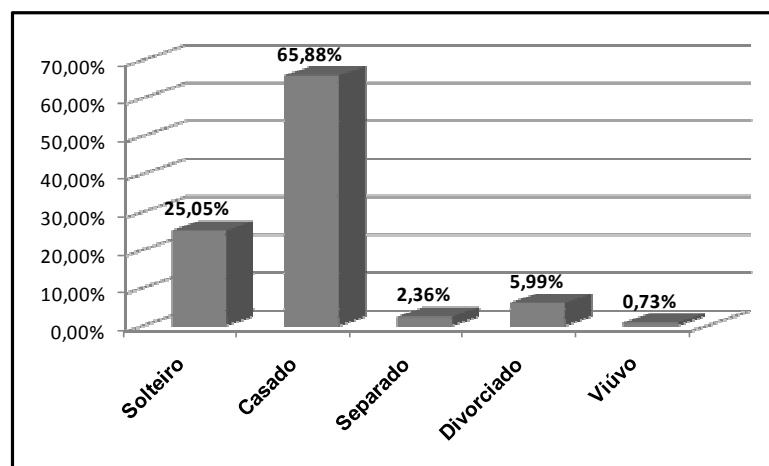


FIGURA 10 - ESTADO CIVIL
 FONTE: O autor (2010)

No que tange o estado civil, verifica-se conforme Figura 10, que 25,05% dos servidores são solteiros, 65,88% são casados, 2,36% são separados, 5,99% são divorciados e apenas 0,73% possuem estado civil viúvo. Há notadamente diferença entre servidores casados com relação aos demais estados civis dos servidores públicos municipais da região do Vale do Ribeira.

TABELA 6 - FREQUÊNCIA DA NATURALIDADE DO SERVIDOR E O MUNICÍPIO DE ATUAÇÃO

NATURALIDADE X ATUAÇÃO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nat_Local_Atuação	201	36,5	36,5	36,5
	Nat_Fora_Atuação	350	63,5	63,5	100,0
	Total	551	100,0	100,0	

FONTE: O autor (2010)

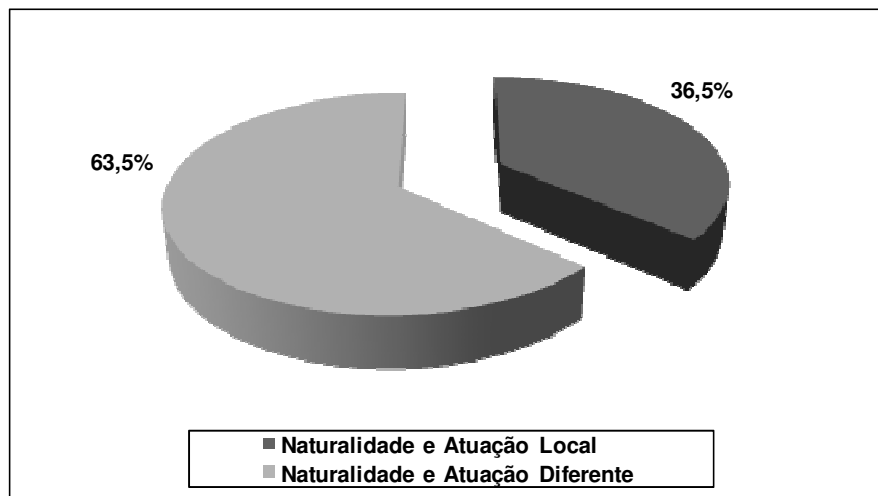


FIGURA 11 - NATURALIDADE VERSUS MUNICÍPIO DE ATUAÇÃO

FONTE: O autor (2010)

A Figura 11 mostra que 36,5% dos servidores que atuam nos municípios do Vale do Ribeira ocupando cargos de função administrativa possuem naturalidade nos mesmos municípios de atuação, e o restante (63,5%) tem naturalidade diferente do município de atuação. Porém cabe ressaltar que a análise é sobre os dados cadastrados nos departamentos de recursos humanos das prefeituras, não se levando em consideração possíveis erros cadastrais ou desatualização.

TABELA 7 - FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES

FORMAÇÃO BÁSICA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Fundamental	27	4,9	4,9	4,9
	Ensino Médio	143	26,0	26,0	30,9
	Ensino Médio Técnico	13	2,4	2,4	33,2
	Ensino Superior Completo	341	61,9	61,9	95,1
	Ensino Superior Incompleto	27	4,9	4,9	100,0
	Total	551	100,0	100,0	

FONTE: O autor (2010)

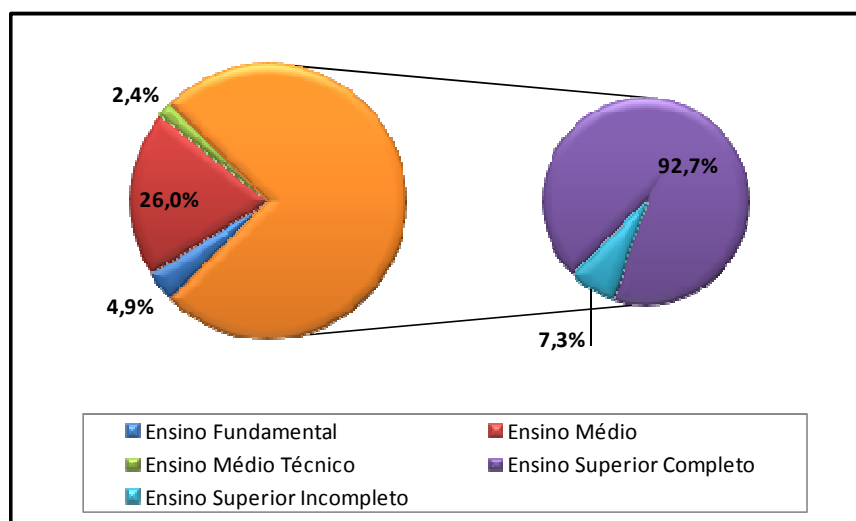


FIGURA 12 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES

FONTE: O autor (2010)

A Figura 12 – Formação acadêmica dos servidores – mostra que 4,9% dos servidores que exercem cargos de gerência possuem apenas o ensino fundamental, 26,4% possuem ensino médio, 2,5% possuem ensino médio técnico e a grande maioria 66,7% possuem nível superior, sendo que desse total, 7,3% ainda estão cursando. Isso mostra que no serviço público, assim como no setor privado, há uma procura maior por qualificação, pressuposto fundamental para melhoria do capital humano.

Quanto à pós-graduação dos servidores, não foi possível analisar, visto que as informações foram coletadas junto ao cadastro de servidores dos departamentos de recursos humanos das prefeituras, e as mesmas não são obrigadas a manter essa informação cadastrada, com raras exceções, na qual são determinadas por lei específica.

TABELA 8 - ACESSO AO CARGO PÚBLICO

ACESSO AO CARGO PÚBLICO					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COMISSIONADO	383	69,5	69,5	69,5
	CONCURSADO	27	4,9	4,9	74,4
	CONCURSADO + FUNÇÃO CONFIANÇA	140	25,4	25,4	99,8
	CONTRATADO	1	,2	,2	100,0
	Total	551	100,0	100,0	

FONTE: O autor (2010)

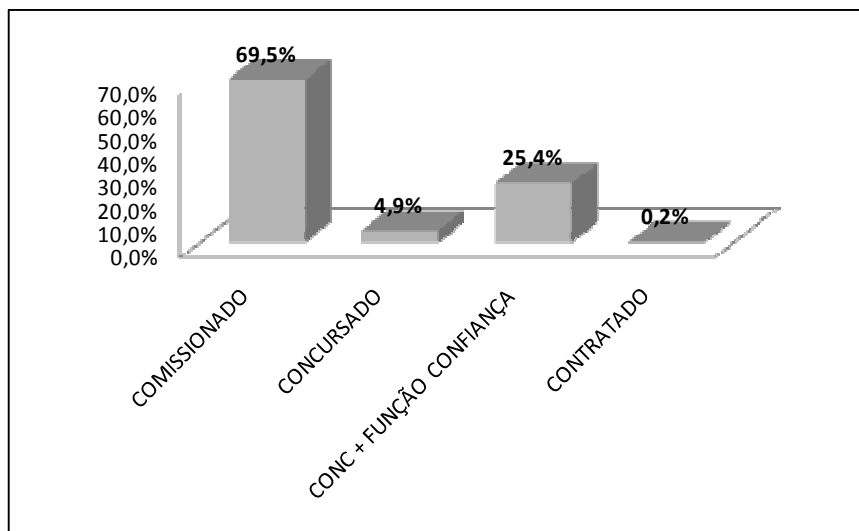


FIGURA 13 - ACESSO AO CARGO PÚBLICO

FONTE: O autor (2010)

Como se pode observar na Figura 13, o acesso ao cargo público nos municípios da região paulista do Vale do Ribeira, dá-se, em 64,9%, por meio de indicação que são denominados comissionados, 28,2% são por meio de concurso, sendo que deste percentual, 23,6 pontos percentuais além de concursado, exercem função de confiança, além dos 0,2% com cargo acessado por meio de aprovação em prova específica, no entanto, com contrato de trabalho pré-determinado.

Segundo Tohá e Solari (1997, p.93), dois fatores definem o acesso aos cargos gerenciais. O primeiro se refere à forma de nomeação e depende da dimensão que é dada aos cargos de responsabilidade política, ou de confiança, dentro do governo. O segundo consiste no tipo de perfil profissional exigido e é definido de acordo com os mecanismos de seleção aplicados tanto para os cargos de carreira como para os de confiança.

Fica evidente que os gestores tendem a buscar servidores para exercerem os cargos de gerência fora do órgão público focando não só os conhecimentos

técnicos como a responsabilidade política, para formar uma equipe sem vícios e com um nível de confiança maior.

TABELA 9 - REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS SERVIDORES MUNICIPAIS EM CARGO DE GERÊNCIA

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
REMUNERAÇÃO MEDIA	551	765,00	6375,50	2392,6606	961,54689
Valid N (listwise)	551				

FONTE: O autor (2010)

A remuneração média dos servidores alocados em atividades de planejamento e controle dos municípios da região do Vale do Ribeira é de R\$ 2.392,66; resultante da remuneração mínima de R\$ 765,00 e a remuneração máxima de R\$ 6.375,50.

4.1.1 Análise Descritiva por Município

Neste tópico, serão apresentadas as características da amostra pesquisada por município como idade, sexo, formação acadêmica e acesso ao serviço público, coletadas junto aos departamentos de recursos humanos dos municípios por meio de entrevistas dos diretores desse departamento. Ressalta-se que as informações prestadas são as constantes no cadastro de servidores.

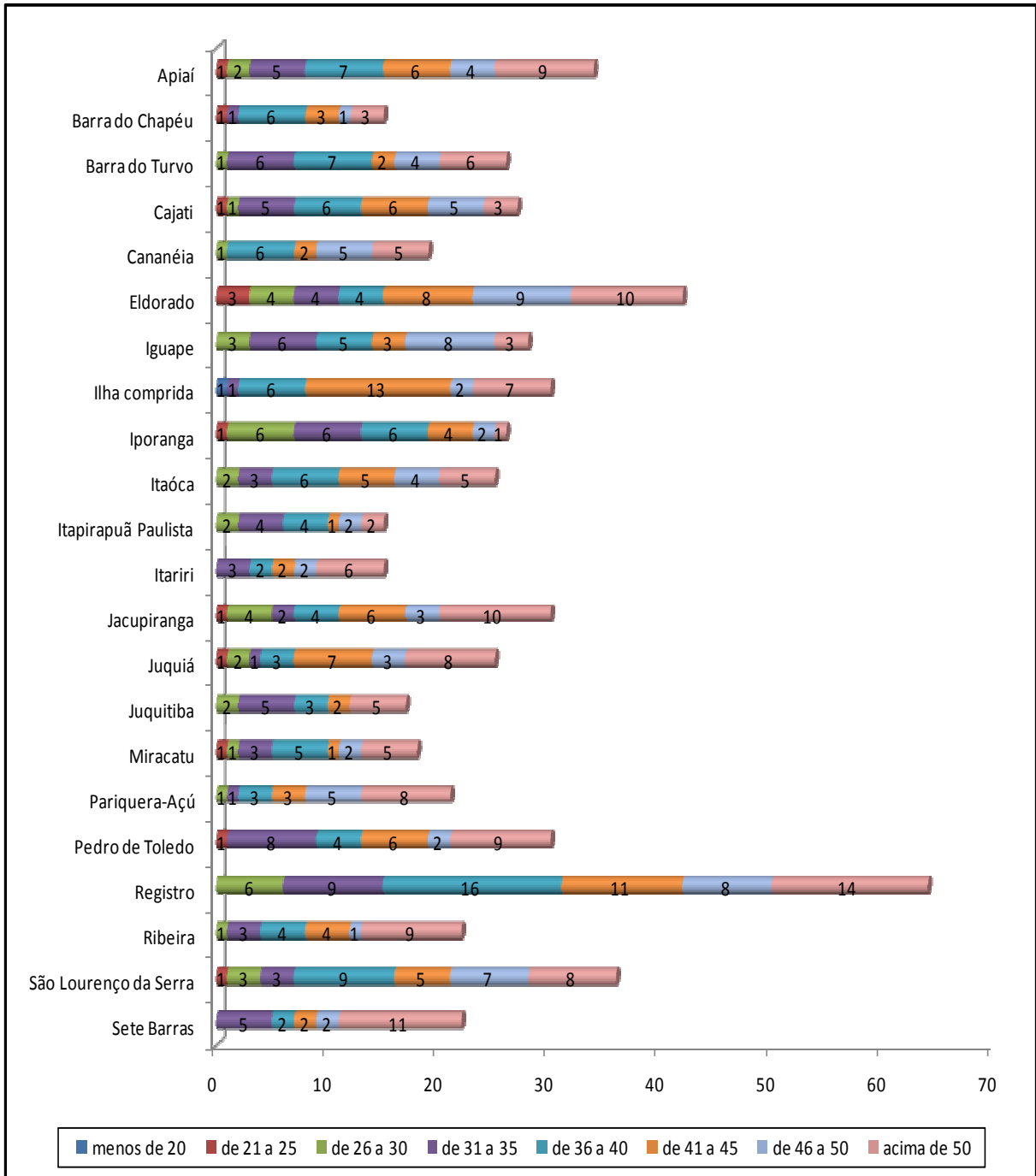


FIGURA 14 - FREQUÊNCIA DE IDADES POR MUNICÍPIO
 FONTE: O autor (2010)

Com relação à idade dos servidores, verifica-se que os municípios Apiáí, Eldorado, Jacupiranga, Juquiá, Pariquera-Açú, Pedro de Toledo, Registro, Ribeira, São Lourenço da Serra e Sete Barras, apresentam uma preferência maior por servidores para exercerem função de planejamento e controle com idade acima de 50 anos, enquanto os demais municípios mantêm em seu quadro de servidores um número significativo de servidores com menor faixa de idade conforme Figura 14.

Outro ponto observado na Figura 14 é a baixa frequência de servidores com idade inferior de 25 anos exercendo função administrativa de planejamento e controle nos municípios paulistas do Vale do Ribeira.

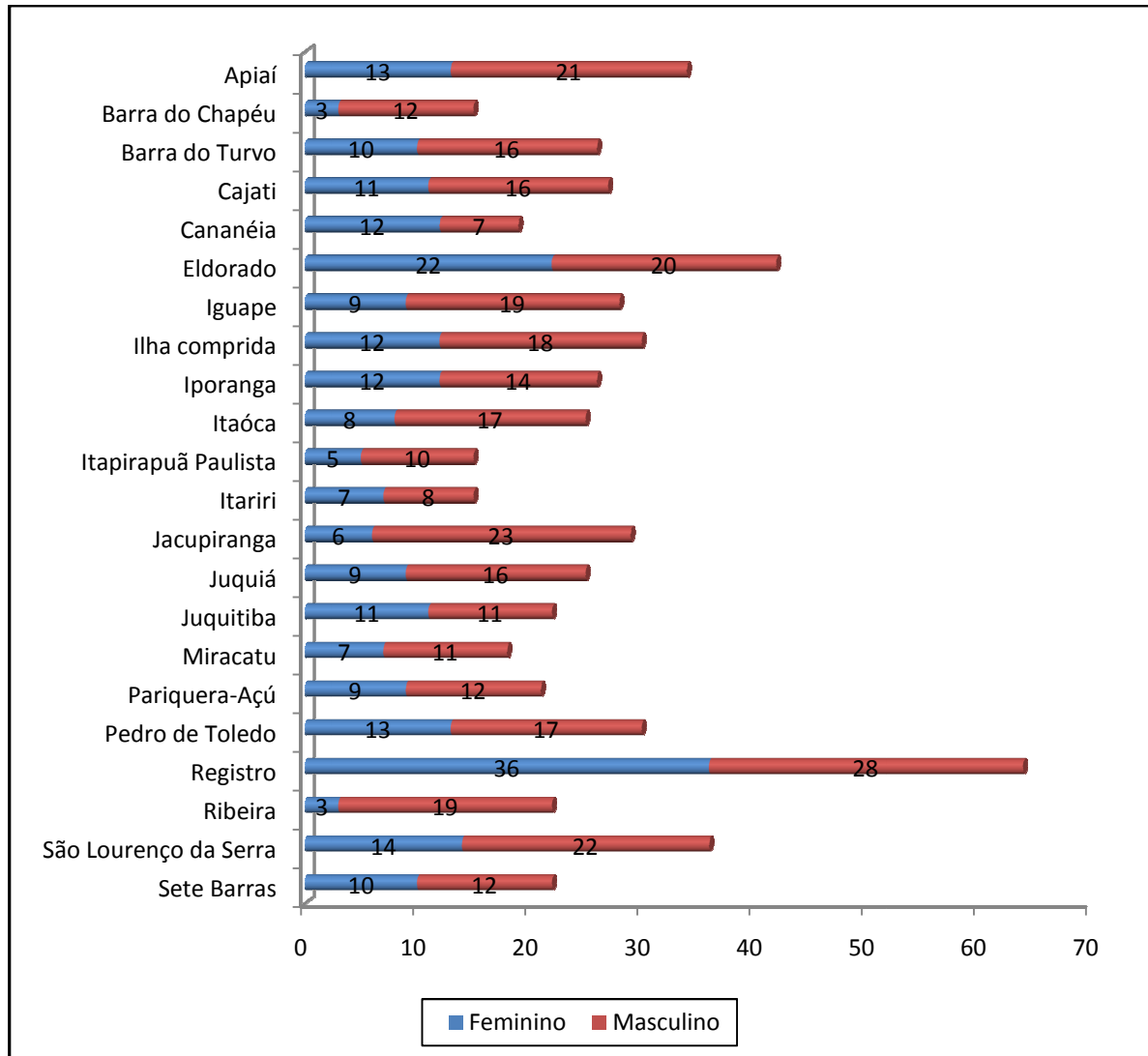


FIGURA 15 - FREQUÊNCIA DE GÊNERO POR MUNICÍPIO
 FONTE: O autor (2010)

Quanto à classificação por gênero, observa-se na Figura 15 que as prefeituras municipais de Eldorado e Registro, apresentam um número maior de servidores do sexo feminino exercendo funções administrativas de planejamento e controle, enquanto nos demais municípios pesquisados é evidente a maioria de servidores do sexo masculino. Ressaltam-se os municípios de Barra do Chapéu e Ribeira, os quais possuem apenas 3 servidores do sexo feminino exercendo função administrativa.

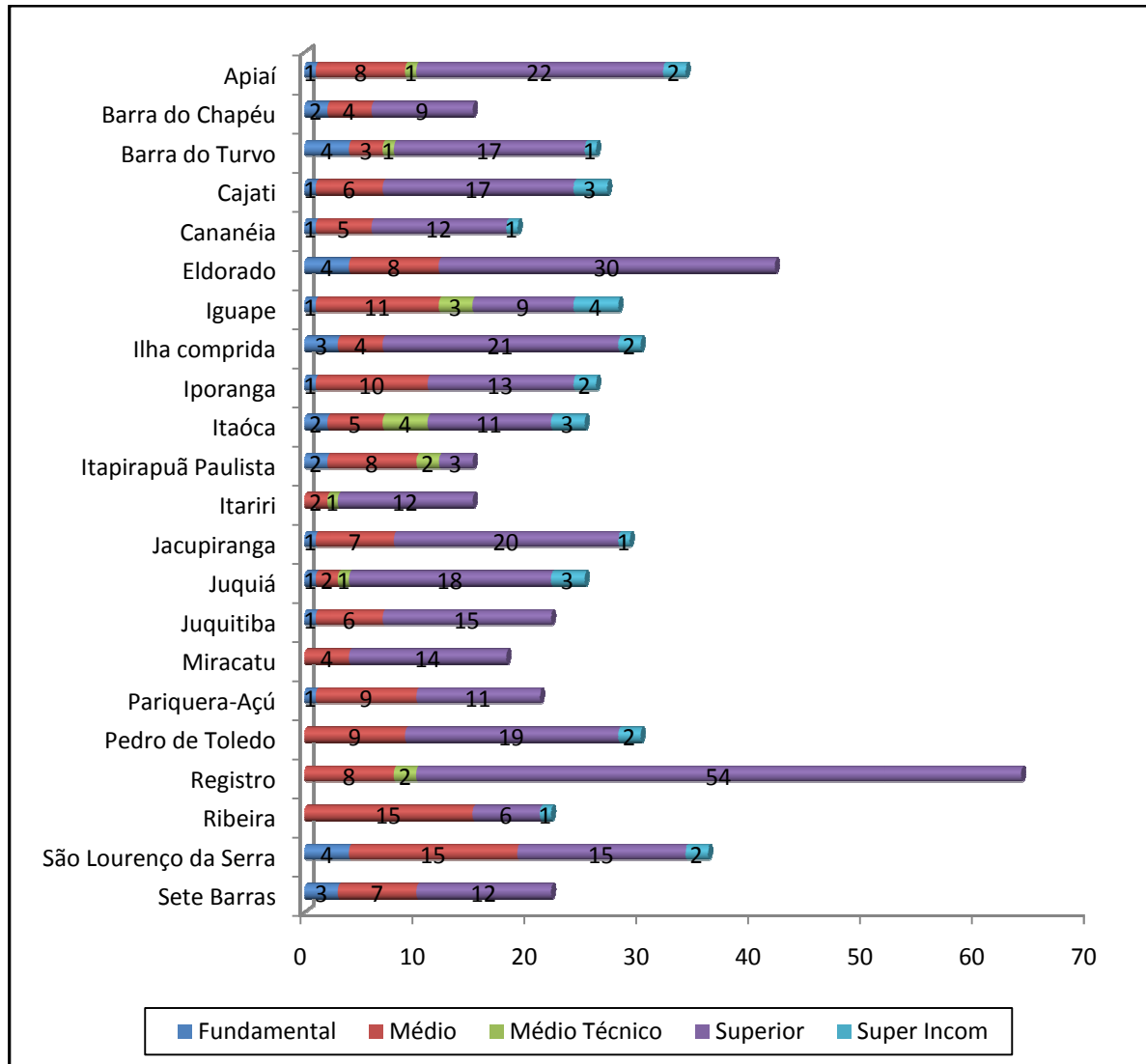


FIGURA 16 - FREQUÊNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS SERVIDORES POR MUNICÍPIO
 FONTE: O autor (2010)

No que tange a formação acadêmica dos servidores, verifica-se que os municípios de Iguape, Itaóca, Itapirapuã Paulista, Ribeira e São Lourenço da Serra possuem um número de servidores com ensino fundamental e médio maior que os servidores com nível superior exercendo funções administrativas, diferente dos demais municípios da região, que apresentaram um número superior de servidores com ensino superior em tais funções.

Com relação à formação merecem destaque os municípios de Itapirapuã Paulista e Ribeira. O primeiro apresentou 2 servidores com ensino fundamental, 8 com ensino médio, 2 com ensino médio técnico e apenas 3 servidores com nível superior em cargo de função administrativa. Já o segundo, apresentou-se um pouco

melhor, com 15 servidores com ensino médio e 7 servidores com nível superior, e apenas 2 servidores com nível superior em andamento.

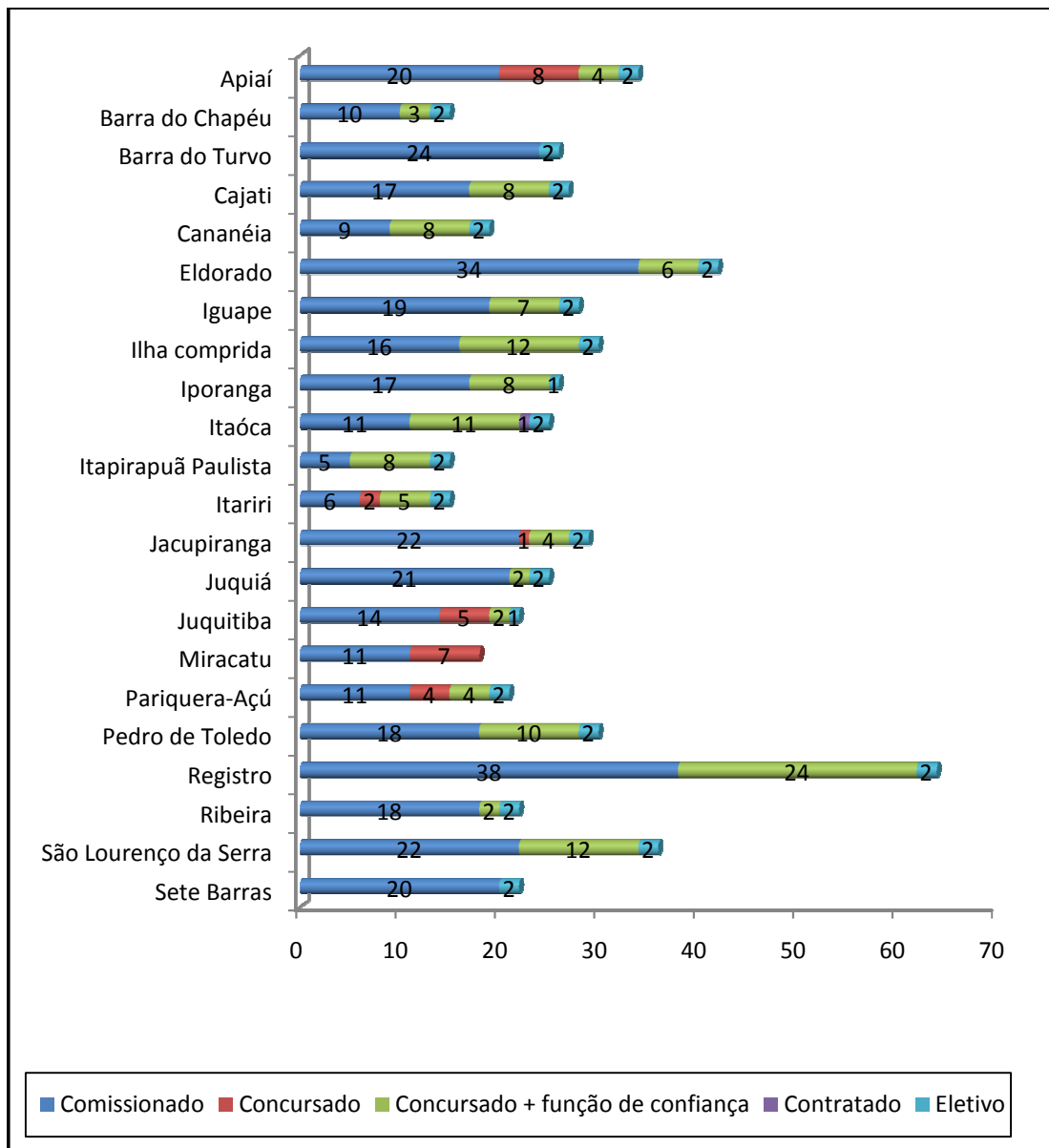


FIGURA 17 - FREQUÊNCIA DO ACESSO AO CARGO PÚBLICO
 FONTE: O autor (2010)

Na análise da variável acesso ao cargo público, como era de se esperar, há um grande número de servidores somente comissionados, exercendo os cargos de funções administrativas, com exceções dos municípios Itapirapuã Paulista e Itariri, nos quais o número de servidores concursados exercendo cargos de confiança foi maior que os comissionados.

Contudo é evidente que nas prefeituras do Vale do Ribeira há um número significativo de servidores concursados em funções administrativas de planejamento e controle, devido, em parte, pela meritocracia ao invés da indicação política e um

provável plano de carreira para os servidores concursados das prefeituras municipais do Vale do Ribeira.

4.2 TESTE PARAMÉTRICO ANOVA ONE WAY

Para determinar a diferença de médias é normalmente utilizado o teste paramétrico *One-way analysis of variance* (ANOVA). Contudo, segundo Maroco (2007) os testes paramétricos exigem a verificação simultânea das seguintes condições: (1) que a variável dependente possua distribuição normal, e que (2) as variâncias populacionais sejam homogêneas. Assim, para testar a normalidade, utilizam-se os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, enquanto para testar a homogeneidade das variâncias o teste de Levene.

TABELA 10 - TESTE DE NORMALIDADE *KOLMOGOROV-SMIRNOV* E *SHAPIRO-WILK*

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
REMUNERAÇÃO MEDIA	,164	551	,000	,927	551	,000

a. Lilliefors Significance Correction

FONTE: O autor (2010)

Para verificar se a distribuição da variável sob estudo ($F(X)$) numa determinada amostra provém de uma população com uma distribuição específica $F_0(X)$, ou seja, se a distribuição da variável é ou não normal, procedeu-se o teste *Kolmogorov-Smirnov*, cujas hipóteses são:

$$H_0: X \sim N(\mu, \sigma) \quad \text{vs.} \quad H_1: X \not\sim N(\mu, \sigma)$$

Observa-se um nível de significância de 0,000 conforme a Tabela 10, na qual rejeita a hipótese nula (H_0), ou seja, o pressuposto de normalidade da variável dependente não foi atendido.

TABELA 11 - TESTE DE LEVENE

Test of Homogeneity of Variances			
REMUNERAÇÃO MÉDIA			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,646	2	548	,524

FONTE: O autor (2010)

Para se verificar a homogeneidade da variância, ou seja, igualdade das dispersões procedeu-se o teste de Levene, cujas hipóteses são:

$$H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2 = \sigma_3^2 \quad \text{vs.} \quad H_1: \exists (i \neq j) \sigma_i^2 \neq \sigma_j^2, i \neq j$$

Observa-se um nível de significância 0,524, conforme Tabela 11, que o pressuposto de homogeneidade de variância foi atendido, todavia a ausência de normalidade conforme constatado no Tabela 10 pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* impedem que se prossiga com a análise da variância. E como alternativa aos testes paramétricos são aplicados os testes não paramétricos para análise das diferenças de médias.

4.3 TESTES NÃO PARAMÉTRICOS *MANN-WHITNEY* E *KRUSKAL-WALLIS*

Segundo Maroco (2007), os testes não paramétricos são considerados uma boa alternativa aos testes paramétricos quando as condições de aplicação destes, notadamente a normalidade da variável e a homogeneidade de variâncias não se verificam. Uma vez que não foram observados os pressupostos, optou-se por utilizar os testes não paramétricos *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*.

4.3.1 Diferença de média entre remuneração e tamanho de municípios

Para analisar a diferença de média entre a remuneração média o tamanho dos municípios realizou-se o escalonamento dos municípios da região em ordem crescente de população, em seguida procedeu-se a divisão em três grupos, do qual se descartou o grupo intermediário formando dois grupos que foram classificados em pequenos e grandes municípios.

Assim, o grupo dos pequenos municípios é composto por Itaóca, Ribeira, Itapirapuã Paulista, Iporanga, Barra do Chapéu e Barra do Turvo. Enquanto o grupo dos grandes municípios compõe-se por Juquiá, Miracatu, Juquitiba, Apiaí, Iguape, Cajati e Registro.

TABELA 12 - RANKS DO TAMANHO DOS MUNICÍPIOS

Ranks				
	TAMANHO DO MUNICÍPIO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
REMUNERAÇÃO MÉDIA	1,00	146	159,50	23287,50
	2,00	207	189,34	39193,50
	Total	353		

FONTE: O autor (2010)

TABELA 13 - TESTE MANN-WHITNEY

Test Statistics ^a	
	REMUNERAÇÃO MÉDIA
Mann-Whitney U	12556,500
Wilcoxon W	23287,500
Z	-2,745
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006

a. Grouping Variable: TAMANHO DO MUNICÍPIO

FONTE: O autor (2010)

Conforme o Tabela 13 constata-se que há diferença de médias entre a remuneração média dos servidores e o tamanho dos municípios, ou seja, o tamanho dos municípios influencia a remuneração dos servidores. Resultado esperado, visto que os municípios maiores possuem condições de atribuir melhor remuneração a seus servidores.

TABELA 14 - REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS PEQUENOS MUNICÍPIOS

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
REMUNERAÇÃO MÉDIA	146	765,00	4845,50	2243,0548	1016,06934
Valid N (listwise)	146				

FONTE: O autor (2010)

TABELA 15 - REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS GRANDES MUNICÍPIOS

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
REMUNERAÇÃO MÉDIA	207	765,00	5865,00	2477,7923	957,16061
Valid N (listwise)	207				

FONTE: O autor (2010)

A remuneração média dos servidores públicos nos pequenos municípios do Vale do Ribeira – SP, conforme Tabela 14 é de R\$ 2.243,05 enquanto que a remuneração média dos servidores públicos nos grandes municípios da região paulista do Vale do Ribeira, conforme a Tabela 15 é de R\$ 2.477,79.

4.3.2 Diferença de médias entre região administrativa e remuneração

Para analisar a diferença de média entre as regiões administrativas, classificou-se a região do Vale do Ribeira em região administrativa de Registro, região administrativa de Sorocaba e região administrativa de São Paulo (região metropolitana de São Paulo). O agrupamento de municípios por região é:

- **Região administrativa de Registro (1):** Barra do Turvo, Cajati, Cananéia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Miracatu, Pariqueranga, Pedro de Toledo, Registro e Sete Barras.
- **Região administrativa de Sorocaba (2):** Apiaí, Barra do Chapéu, Iporanga, Itaóca, Itapirapuã Paulista e Ribeira.
- **Região administrativa de São Paulo (3):** Juquitiba e São Lourenço da Serra.

TABELA 16 - RANKS DE MÉDIAS PARA AS REGIÕES ADMINISTRATIVAS

Ranks			
	REGIÃO ADMINISTRATIVA	N	Mean Rank
REMUNERAÇÃO MÉDIA	1,00	370	313,42
	2,00	126	171,01
	3,00	55	264,82
	Total	551	

FONTE: O autor (2010)

TABELA 17 - TESTE *KRUSKAL-WALLIS* PARA VARIÁVEL REGIÃO ADMINISTRATIVA

Test Statistics ^{a,b}	
	REMUNERAÇÃO MÉDIA
Chi-Square	78,297
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: REGIÃO ADMINISTRATIVA

FONTE: O autor (2010)

Segundo o teste *Kruskal-Wallis* para um $\alpha < 0,000$ há diferença significativa da remuneração média entre as regiões administrativas. Uma solução para se verificar em quais grupos há diferença, consiste em converter as observações – remuneração média – em ordens fazendo em seguida uma ANOVA *one-way* sobre a variável das ordens.

TABELA 18 - ANOVA ONE-WAY PARA A VARIÁVEL REGIÕES ADMINISTRATIVAS

ANOVA					
RANK of REMUNERAÇÃO MÉDIA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2000412	2	1000205,760	45,140	,000
Within Groups	12142416	548	22157,694		
Total	14142828	550			

FONTE: O autor (2010)

Pretende-se saber se a remuneração média é igual para qualquer das regiões administrativas, razão pela qual se utiliza o teste F, cujas hipóteses são:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k \quad \text{vs.} \quad H_1: \exists i, j: \mu_i \neq \mu_j \quad (i \neq j; i, j = 1, \dots, k).$$

O teste F com sig.=0,000 permite concluir pela rejeição da hipótese nula, existindo portanto pelo menos um grupo com remuneração média diferente dos demais.

TABELA 19 - COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DAS ORDENS PELO MÉTODO *LSD* DE *FISHER*

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: RANK of REMUNERAÇÃO_MÉDIA						
LSD						
(I) REGIÃO ADMINISTRATIVA	(J) REGIÃO ADMINISTRATIVA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	145,592557*	15,353839	,000	115,43297	175,75214
	3,00	49,733538*	21,511690	,021	7,47807	91,98900
2,00	1,00	-145,59256*	15,353839	,000	-175,75214	-115,43297
	3,00	-95,859019*	24,056639	,000	-143,11353	-48,60451
3,00	1,00	-49,733538*	21,511690	,021	-91,98900	-7,47807
	2,00	95,859019*	24,056639	,000	48,60451	143,11353

*. The mean difference is significant at the .05 level.

FONTE: O autor (2010)

Na Tabela 19 a coluna *Mean Difference*, mostra as diferenças entre as remunerações médias para cada região administrativa. As diferenças positivas mostram valores médios superiores para o grupo I, enquanto que as diferenças médias negativas indicam valores médios superiores para o grupo J.

Observa-se que de acordo com a Tabela 19, os valores significativos são marcados com (*). Portanto, a remuneração média da região administrativa de Registro é maior que a remuneração média das regiões administrativas de Sorocaba e São Paulo. No mesmo sentido, observa-se que a remuneração média da região administrativa de Sorocaba é menor que a remuneração média da região administrativa de São Paulo.

TABELA 20 - REMUNERAÇÃO MÉDIA DOS SERVIDORES POR REGIÃO ADMINISTRATIVA

Descriptives								
REMUNERAÇÃO MÉDIA								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Região administrativa de Registro	370	2608,3716	980,44422	50,97087	2508,1418	2708,6014	765,00	6375,50
Região administrativa de Sorocaba	126	1793,5397	691,83316	61,63340	1671,5595	1915,5198	765,00	4335,50
Região administrativa de São Paulo	55	2314,0455	760,03269	102,48279	2108,5798	2519,5111	1275,50	3825,50
Total	551	2392,6606	961,54689	40,96327	2312,1970	2473,1242	765,00	6375,50

FONTE: O autor (2010)

Conforme a Tabela 20 a região administrativa de Registro apresentou remuneração mínima de R\$ 765,00 e máxima de R\$ 6.375,50, isto resultou em uma remuneração média de R\$ 2.608,37. Na região administrativa de Sorocaba, a remuneração mínima é de R\$765,00 e a máxima de R\$ 4.335,5, resultando na remuneração média de R\$ 1.793,53. Já na região administrativa de São Paulo, a remuneração mínima é de R\$1.275,00 e a máxima de R\$ 3.825,50, resultando na remuneração média de R\$ 2.314,04.

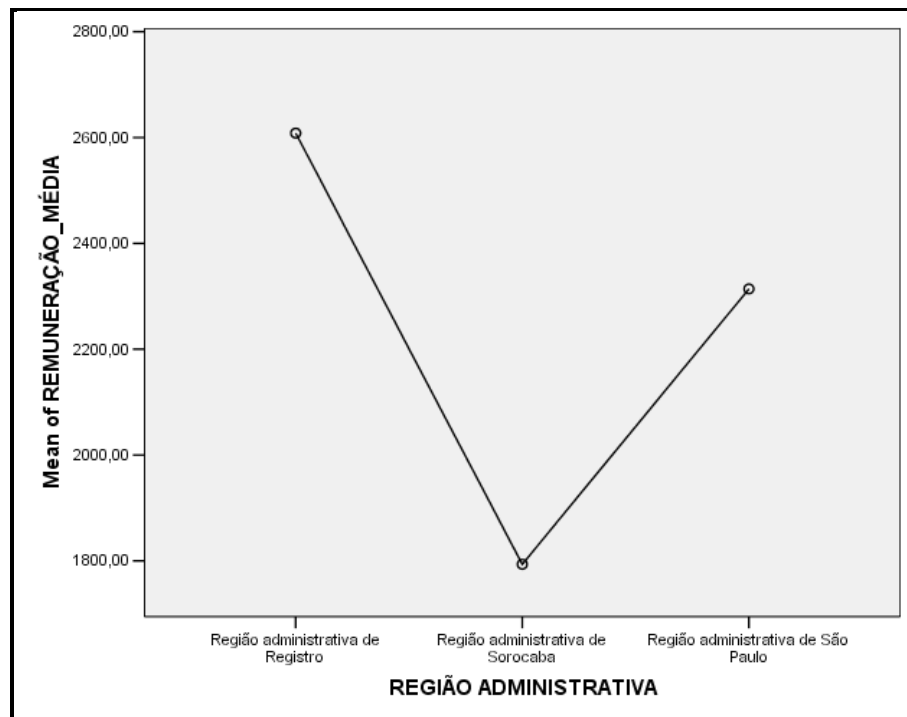


FIGURA 18 - DIFERENÇAS DA REMUNERAÇÃO MÉDIA ENTRE REGIÕES ADMINISTRATIVAS

FONTE: O autor (2010)

Objetivando facilitar a visualização das variações da remuneração média entre as regiões administrativas, elaborou-se a Figura 18, a qual evidencia visualmente as diferenças da remuneração média entre regiões administrativas apresentadas estatisticamente. Ou seja, a remuneração média na região administrativa de Registro é maior que a remuneração média dos municípios do Vale do Ribeira pertencentes à região administrativa de São Paulo e ambas as regiões, apresentam remuneração maior que os municípios paulistas da região administrativa de Sorocaba.

4.3.3 Diferença de média entre remuneração e o sexo dos servidores

Visando analisar a diferença da remuneração média entre os servidores do sexo feminino e do sexo masculino da região paulista do Vale do Ribeira, calculou-se o teste *Mann-Whitney*.

TABELA 21 - RANKS DA VARIÁVEL GÊNERO.

Ranks				
	GÊNERO	N	Mean Rank	Sum of Ranks
REMUNERAÇÃO MEDIA	Feminino	232	269,30	62478,00
	Masculino	319	280,87	89598,00
	Total	551		

FONTE: O autor (2010)

TABELA 22 - TESTE MANN-WHITNEY DA VARIÁVEL GÊNERO

Test Statistics ^a	
	REMUNERAÇÃO MÉDIA
Mann-Whitney U	35450,000
Wilcoxon W	62478,000
Z	-,858
Asymp. Sig. (2-tailed)	,391

a. Grouping Variable: GÊNERO

FONTE: O autor (2010)

O teste *Mann-Whitney* não apresentou diferença de média de remuneração para a variável sexo considerando um nível de significância de 95%, ou seja, $\alpha=0,05$, pode-se observar que o *p-value* = 0,391 superior a 0,05.

TABELA 23 - REMUNERAÇÃO MÉDIA POR GÊNERO

Descriptives								
REMUNERAÇÃO MÉDIA								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Feminino	232	2321,8621	828,37140	54,38525	2214,7075	2429,0166	765,00	4845,50
Masculino	319	2444,1505	1046,09818	58,57025	2328,9163	2559,3846	765,00	6375,50
Total	551	2392,6606	961,54689	40,96327	2312,1970	2473,1242	765,00	6375,50

FONTE: O autor (2010)

Observa-se ainda, conforme a Tabela 23, que a remuneração mínima para os gêneros sexo feminino e masculino é R\$ 765,00. Em contrapartida, a remuneração máxima para o gênero feminino é R\$ 4.845,50 enquanto para o gênero

masculino é R\$ 6.375,50. Resultando em remuneração média para o gênero feminino de R\$ 2.321,86 e de R\$ 2.444,15 para o gênero masculino.

4.3.4 Diferença de média entre remuneração e a escolaridade dos servidores

No instrumento de coleta de dados a formação acadêmica dos servidores foi classificada em ensino fundamental, ensino médio, ensino médio/técnico, ensino superior incompleto e superior completo. No entanto, para efeito de análise exploratória, procedeu-se a reclassificação dos servidores em servidores com ensino fundamental, servidores com ensino médio e servidores com ensino superior. Realizando-se em seguida o teste *Kruskal-Wallis* para análise da diferença de média entre formação acadêmica e a remuneração.

TABELA 24 - RANKS DA VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR

Ranks			
	ESCOLARIDADE DO SERVIDOR	N	Mean Rank
REMUNERAÇÃO MÉDIA	Ensino fundamental	27	214,31
	Ensino médio	156	210,27
	Ensino superior	368	308,39
	Total	551	

FONTE: O autor (2010)

TABELA 25 - TESTE *KRUSKAL WALLIS* PARA A VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR

Test Statistics ^{a,b}	
	REMUNERAÇÃO MÉDIA
Chi-Square	47,569
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: ESCOLARIDADE DO SERVIDOR

FONTE: O autor (2010)

Constata-se de acordo com o teste *Kruskal-Wallis* para um $\alpha < 0,000$ evidenciado na Tabela 25, que há diferença significativa entre as remunerações médias de acordo com a formação acadêmica. Para verificar em qual grupo houve diferença de média realizou-se a ANOVA *one-way* sobre a variável das ordens.

TABELA 26 - ANOVA ONE-WAY PARA A VARIÁVEL ESCOLARIDADE DO SERVIDOR

ANOVA					
RANK of REMUNERAÇÃO_MÉDIA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1219455	2	609727,350	25,855	,000
Within Groups	12923373	548	23582,798		
Total	14142828	550			

FONTE: O autor (2010)

TABELA 27 - COMPARAÇÃO MÚLTIPLA DE MÉDIAS DAS ORDENS PELO MÉTODO *LSD* DE FISHER

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: RANK of REMUNERAÇÃO_MÉDIA						
LSD						
(I) ESCOLARIDADE DO SERVIDOR	(J) ESCOLARIDADE DO SERVIDOR	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Ensino fundamental	Ensino médio	4,030627	32,009510	,900	-58,84573	66,90698
	Ensino superior	-96,435789*	30,618959	,002	-156,58068	-36,29090
Ensino médio	Ensino fundamental	-4,030627	32,009510	,900	-66,90698	58,84573
	Ensino superior	-100,46642*	14,671587	,000	-129,28585	-71,64698
Ensino superior	Ensino fundamental	96,435789*	30,618959	,002	36,29090	156,58068
	Ensino médio	100,466416*	14,671587	,000	71,64698	129,28585

*. The mean difference is significant at the .05 level.

FONTE: O autor (2010)

A coluna *Mean Difference*, mostra as diferenças entre as remunerações médias para cada nível de formação acadêmica. As diferenças positivas mostram valores médios superiores para o grupo I, enquanto que as diferenças médias negativas indicam valores médios superiores para o grupo J.

Observa-se que, de acordo com a Tabela 27, os valores significativos são marcados com (*). A remuneração média dos servidores com ensino fundamental e ensino médio é menor que a remuneração dos servidores com ensino superior. Ressalta-se que não foi verificada diferença estatística significativa entre a remuneração média dos servidores com nível médio e fundamental, como também a significância estatística da diferença entre os grupos ensino superior *versus* fundamental e médio é mais evidente entre ensino médio e superior.

Um contraste interessante, uma vez que a diferença mais significativa teoricamente deveria ocorrer entre os grupos que possuem ensino fundamental e aqueles que possuem ensino superior não ocorreu, mas sim, entre os grupos que

possuem escolaridade de nível médio e nível superior. Isso conduz a uma hipótese que o nível de formação acadêmica não explica as diferenças entre remunerações, característica típica em municípios que privilegiam interesses pessoais e políticos.

TABELA 28 - REMUNERAÇÃO MÉDIA *VERSUS* ESCOLARIDADE DOS SERVIDORES

Descriptives								
REMUNERAÇÃO MÉDIA								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ensino fundamental	27	2031,0185	792,30429	152,47903	1717,5934	2344,4437	765,00	4335,50
Ensino médio	156	2007,7596	819,70454	65,62889	1878,1172	2137,4021	765,00	5865,00
Ensino superior	368	2582,3587	973,99639	50,77307	2482,5160	2682,2013	765,00	6375,50
Total	551	2392,6606	961,54689	40,96327	2312,1970	2473,1242	765,00	6375,50

FONTE: O autor (2010)

A Tabela 28 mostra que a média de remuneração para os servidores com ensino fundamental é R\$ 2.031,01 enquanto para os servidores com ensino médio é de R\$ 2.007,75 e para os servidores com nível de formação superior é de R\$ 2.582,35 respectivamente. Buscando facilitar a visualização das variações médias da variável formação acadêmica, elaborou-se a Figura 19, que evidencia visualmente as diferenças apresentadas estatisticamente na Tabela 27.



FIGURA 19 - DIFERENÇAS DA REMUNERAÇÃO MÉDIA PARA A VARIÁVEL FORMAÇÃO ACADÊMICA

FONTE: O autor (2010)

A Figura 19 evidencia visualmente que os servidores públicos com nível de escolaridade superior em alocados atividades de planejamento e controle nas prefeituras paulista do Vale do Ribeira é maior que os servidores com nível de escolaridade ensino médio e fundamental.

4.4 ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA (ANACOR)

Segundo Pestana e Gageiro (2008, p.202) “a Anacor, descreve por um lado a relação entre duas variáveis nominais, ditas activas, e por outro lado, a relação entre as categorias de cada variável”. No qual a estatística recorre ao teste do Qui-Quadrado para analisar a existência da relação de dependência ou independência entre as duas variáveis nominais.

TABELA 29 - TESTE QUI-QUADRADO

Summary								
Dimension	Singular Value	Inertia	Chi Square	Sig.	Proportion of Inertia		Confidence Singular Value	
					Accounted for	Cumulative	Standard Deviation	Correlation 2
1	,170	,029			,837	,837	,046	
2	,075	,006			,163	1,000	,018	
Total		,035	19,078	,004 ^a	1,000	1,000		

a. 6 degrees of freedom

FONTE: O autor (2010)

O teste Qui-Quadrado igual a 19,078 com sig igual 0,004 denota a existência de uma relação de dependência entre as variáveis formação acadêmica dos gestores e a formação acadêmica dos servidores.

Com vistas à formação de tipologia ou de grupos homogêneos de formação acadêmica de servidores segundo o perfil sócio educacional dos gestores públicos municipais, criou-se o Quadro 5, com base nas Tabelas 30 – *overview row points* – e 31 – *overview column points*, em que as categorias semelhantes, ou seja, aquela com scores do mesmo sinal são alocadas no mesmo lado.

TABELA 30 - OVERVIEW ROW POINTS

Overview Row Points									
FORMAÇÃO_ACAD	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Ensino fundamental	,049	-,049	-1,208	,005	,001	,950	,004	,996	1,000
Ensino médio	,283	,652	,051	,021	,707	,010	,997	,003	1,000
Ensino superior	,668	-,273	,067	,009	,292	,040	,974	,026	1,000
Active Total	1,000			,035	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

FONTE: O autor (2010)

TABELA 31 - OVERVIEW COLUMN POINTS

Overview Column Points									
FORM_ACA_GES	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Ensino Fundament	,083	-,185	,836	,005	,017	,775	,100	,900	1,000
Ensino Médio	,256	,149	,103	,001	,033	,036	,825	,175	1,000
Ensino Médio Técn	,071	1,390	-,095	,023	,804	,008	,998	,002	1,000
Ensino Superior	,590	-,205	-,152	,005	,146	,180	,806	,194	1,000
Active Total	1,000			,035	1,000	1,000			

a. Symmetrical normalization

FONTE: O autor (2010)

	Scores negativos	Scores positivos
Dimensão 1		Gestor com ensino médio técnico Servidor com ensino médio
Dimensão 2	Servidor com ensino fundamental	Gestor com ensino fundamental

QUADRO 5 - RESUMOS DOS SCORES

FONTE: O autor (2010)

Com base nos resultados do mapa perceptual (Figura 20) e na construção do quadro resumos dos *scores*, conclui-se que há indícios de relação entre o perfil sócio educacional dos gestores municipais com relação à formação profissional dos servidores que exercem atividades de planejamento e controle alocados na função gerencial dos municípios paulistas do Vale do Ribeira.

Com efeito, os resultados demonstram que os gestores com formações acadêmicas de nível médio/técnico possuem em seu quadro funcional servidores com formação acadêmica de nível equivalente.

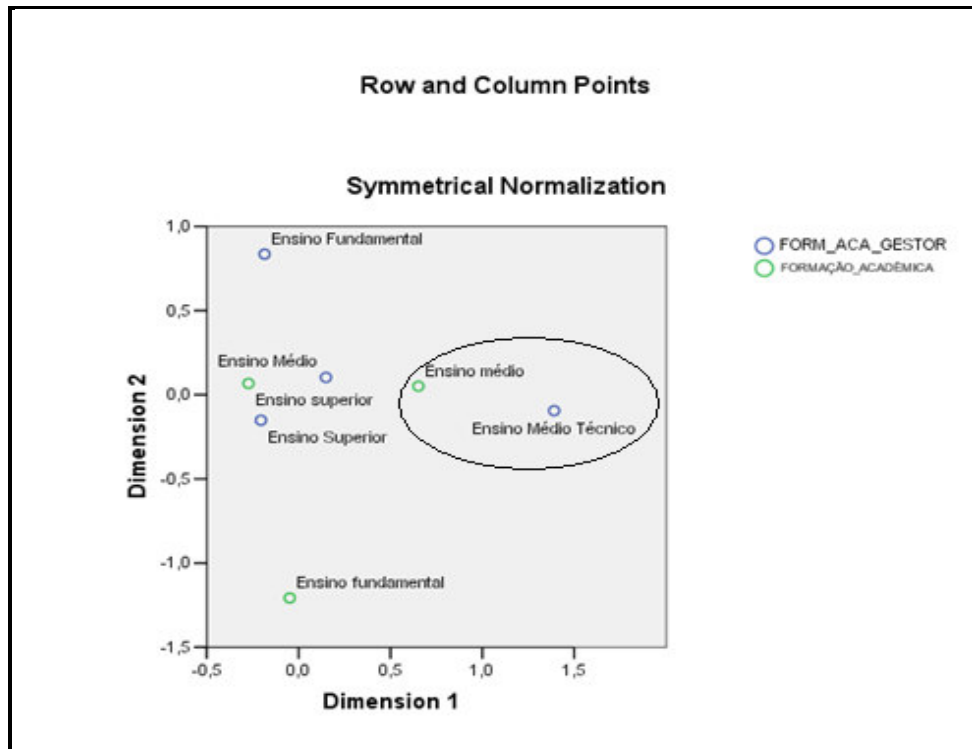


FIGURA 20 - MAPA PERCEPTUAL DAS VARIÁVEIS, FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS GESTORES E DOS SERVIDORES
 FONTE: O autor (2010)

A formação das tipologias ocorre por meio da seleção das categorias mais importantes por dimensão, ou seja, aquele cuja contribuição para a explicação da dimensão é superior a sua massa (*contribution of point to inertia of dimension > mass*). Em outras palavras as categorias que se encontram mais próximas e simultaneamente estejam afastadas da origem do gráfico apresentam relação.

Baseando-se na análise desenvolvida acima, a Figura 20, mostra que há relação significativa entre os gestores com nível de ensino/médio técnico e os servidores com nível de ensino médio, devido à proximidade um do outro e na qual é evidenciado pelo círculo. Ou seja, como já comentado, os gestores com nível de ensino médio/técnico tendem a nomear servidores com nível de formação equivalente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

O objetivo desta dissertação é evidenciar a estrutura do capital humano alocados nas atividades de planejamento e controle das prefeituras paulistas do Vale do Ribeira. Para isso, analisaram-se as informações relacionadas ao perfil dos servidores públicos alocadas nas atividades de planejamento e controle das prefeituras municipais paulistas do Vale do Ribeira.

Atividades de planejamento e controle definidas nesta dissertação referiram-se às atividades-meio desenvolvidas pela administração pública direta na esfera municipal, desempenhadas pelo capital humano (servidor) alocados nas funções de assessoramento, chefia e serviços auxiliares.

As informações foram coletadas junto aos departamentos de recursos humanos das prefeituras do Vale do Ribeira, sendo autorizadas previamente pelo prefeito ou responsável legal pela entidade na ausência da autoridade competente. Na coleta dados foram percorridas as 23 prefeituras municipais que compõem a região paulista do Vale do Ribeira, no período de 01 de maio a 11 de junho de 2010.

Conforme a divisão geográfica do estado de São Paulo a região paulista do Vale do Ribeira compõe-se pelos municípios: Apiaí, Barra do Chapéu, Barra do Turvo, Cajati, Cananéia, Eldorado, Iguape, Ilha Comprida, Iporanga, Itaóca, Itapirapuã Paulista, Itariri, Jacupiranga, Juquiá, Jquitiba, Miracatu, Pariquera-Açú, Pedro de Toledo, Registro, Ribeira, São Lourenço da Serra, Sete Barras e Tapiraí. Ressalta-se que os servidores da prefeitura municipal de Tapiraí não compuseram a população estatística deste estudo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro pré-definido em instrumento de coleta de dados construído em planilhas eletrônicas. Nas quais, constavam as informações sobre o perfil dos servidores públicos tais como: idade, sexo, estado civil, naturalidade, nível de escolaridade, acesso ao cargo público e salários.

Em resposta a questão de pesquisa, qual é a estrutura do capital humano alocado nas atividades de planejamento e controle dos municípios paulistas do Vale do Ribeira? E atendendo aos objetivos específicos, relatam-se as conclusões observadas nas análises estatísticas do estudo.

Portanto, analisando os dados estatisticamente, constatou-se que a idade média dos servidores públicos alocados em funções de gerência na região do Vale do Ribeira é de 42 anos. Constatou-se também que 42,1% dos servidores são do sexo feminino e 57,9% são do sexo masculino, com estado civil preponderante de casado representado 65,8% da população estatística do estudo.

Quanto à atuação dos servidores constatou-se que 36,5% dos servidores alocados em função de gerência que atuam nos municípios do Vale do Ribeira possuem naturalidade dos mesmos municípios de atuação, e o restante (63,5%) tem naturalidade diferente do município de atuação. Talvez essa seja uma permuta resultante de acordos políticos para alocação de servidores que poderiam ser enquadrados na prática de nepotismo no seu município de origem.

Uma constatação positiva é o fato de que 66,7% dos servidores públicos alocados em cargos de gerência possuem nível superior, uma vez que Newcomer (2002, p.15) discorre que o “ensino proporciona uma oportunidade única para os gerentes refletirem sobre como podem realizar mudanças significativas e promover um governo eficaz”.

O acesso aos cargos de gerentes públicos nos municípios da região paulista do Vale do Ribeira, dá-se, em sua maioria, por meio de indicação, visto que, 64,9% dos servidores são detentores de cargos em comissão, enquanto que apenas 23,6% dos servidores de carreira são alocados em função de confiança.

No que se refere à remuneração média dos servidores, levando-se em conta o tamanho do município, constatou-se que os municípios maiores remuneram seus servidores em valores médios superiores aos municípios menores. Essa constatação pode indicar que os gestores desses municípios remuneram esses servidores com valor superior esperando em contrapartida a eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos.

Quanto à remuneração média dos servidores, levando-se em conta a região administrativa do município, constatou-se também diferença entre as médias remuneratórias. Os níveis remuneratórios dos servidores paulistas da região do Vale do Ribeira pertencentes às regiões administrativas de Registro (R\$ 2.608,37), São Paulo (R\$ 2.314,04) e Sorocaba (R\$ 1.793,53) possuem remuneração média decrescentes nessa ordem.

No que tange à remuneração média dos servidores com relação ao gênero, não se observou diferença entre as remunerações médias. Isso pode ser a

observância do princípio constitucional da isonomia, em que a remuneração dos servidores não poderia ser diferente em função do gênero.

Com relação à remuneração média dos servidores quanto ao nível de escolaridade, constatou-se que os servidores com nível de escolaridade superior têm remuneração (R\$ 2.582,35) maior que os servidores com nível de escolaridade ensino médio (R\$ 2.007,75) e ensino fundamental (R\$ 2.031,01). O senso comum sugere que servidores com maior nível de escolaridade têm que possuir remuneração compatível, isto é, superior aos servidores que não possuem o mesmo nível de escolaridade. Os resultados estatísticos corroboraram com tal pensamento.

Para finalizar, em resposta à influência da formação acadêmica dos gestores na escolha dos servidores em função de gerência, conclui-se que há relação entre o perfil sócio educacional dos gestores municipais com relação à formação profissional dos servidores que exercem atividades de planejamento e controle alocados na função gerencial dos municípios paulistas do Vale do Ribeira. Constatado pela ANCOR, a qual evidenciou que os gestores com formações acadêmicas de nível médio técnico possuem em seu quadro funcional servidores com formação acadêmica de nível equivalente.

Como sugestão para futuras pesquisas propõe-se:

- Que esse estudo seja feito em regiões de maior expressão econômica e demográfica do país para comparação de resultados.
- Coletar os dados junto aos próprios servidores públicos alocados em função de gerência por meio de entrevista ou formulários objetivando uma coleta de dados mais precisa e atual. Uma vez que muitas prefeituras não mantêm um cadastro atualizado dos servidores.
- Realizar uma pesquisa junto aos gestores municipais, para levantar como se desenvolve o processo de gestão do capital humano no setor público.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr do. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, ISSN:0034/9240, Ano 57, 549 – 563, Out-Dez/2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ANTUNES, Maria Tereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Lei 4320/64, de 17 de março de 1964 – **Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e do Distrito Federal**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, de 23 de março de 1964.

_____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. **Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, de 05 de maio de 2000.

_____. Portaria MF nº 184 de 25 de agosto de 2008. **Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes com as Normas Internacionais de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, de 26 de agosto de 2008.

BOHLANDER, George W. *et al.* **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOSSI, A, FUERTES, Y e SERRANO, C. **El Capital Intelectual en el Sector Público**. II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, 4-6 julio , León-España, 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. Ed 34: Brasília: ENAP, 1998.

CINCINATO, Hélio Oliveira. **Auditoria governamental como instrumento de avaliação dos resultados dos programas governamentais: uma análise comparativa sigplan – relatório de gestão**. Brasília, 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Brasília.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos dentro das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Espartaco Madureira. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.** Revista do Serviço Público, ISSN:0034/9240, Ano 55, n.1 e 2, Jan-Jun/2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookmam, 2003.

DIAS, Hélio de L.; GONDRIGE, Enalto de O; CLEMENTE, Ademir; ESPEJO, Márcia. M. S. B.; VOESE, Simone B. **Custos no Setor Público: A Percepção dos Controladores de Recursos Públicos do Estado de Santa Catarina.** Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, nº 5, julio/diciembre 2009.

DINIZ, Josedilton Alves; DIENG, Mamadou; MORAES, Edson Franco de. **A utilização de sistemas de custos na administração pública municipal: um estudo sob o enfoque comportamental.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. CD-ROM.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EDVINSSON, L. **Capital Intelectual:** descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FADUL, Élvia M. C; SILVA, Lindomar P. **A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: O GESPÚBLICA.** In: XXXII Encontro da ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. CD-ROM.

FLEURY, M.T. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, M.T. et al. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FREUND, John E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade,** 11ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRUENING, Gernod. **Origin and Theoretical Basis of New Public Management.** International Public Management Journal, 4. p. 1-25. ISSN: 1096-7494. 2001.

HOOD, C. **The “new public management” in the 1980s: variations on a Theme.** *Accounting Organizations and Society*, v. 20, n. 213, Elsevier Science, Grant Britain, p. 93-109, 1995.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística,** Indicadores Sociais Municipais: Uma análise dos resultados da amostra do Censo Demográfico 2000, Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/default_censo_2000>. Acessado em 29/07/2010.

IGC. **Instituto Geográfico e Cartográfico**, Mapas individuais das regiões administrativas do estado de São Paulo, Disponível em: <http://www.igc.sp.gov.br/produtos/mapas_ra.aspx>. Acessado em 24/07/2010.

KASHIWAKURA, Helder Kiyoshi. **Um enfoque na avaliação e no desempenho do orçamento-programa da administração pública federal**. Rio de Janeiro: Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.

KELLY, Joanne; WANNA, John. **Once More into Surplus: Reforming Expenditure Management in Australia and Canada**. International Public Management Journal. 2(1). ISSN: 1096-7494. p. 127-146. 1999.

KLAGES, Helmut; LÖFFLER, Elke. **Obstacles to the Administrative modernization Process in Germany**. International Public Management Journal, 1(2): p. 165-176. 1998.

KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública – Teoria e Prática**. 7ª. ed. São Paulo: 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6 edição, São Paulo: Atlas, 2001.

LAPSLEY, Irving, PALLOT, June, **Accounting, Management and Organizational Change: A Comparative Study of Local Government**. Management Accounting Research, 2000, ed.11, p. 213-229.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAROCO, J. **Análise Estatística – com utilização do SPSS**. 3ª edição. Lisboa: Sílabo, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25ª edição, São Paulo: Malheiros, 2000.

NASCHOLD, Frieder; DALEY, Glenn. **Learning from the Pioneers: Modernizing Local Government. Part One**. International Public Management Journal, 2(1). p. 25-51. ISSN: 1096-7494. 1999.

NEWCOMER, Kathryn E. **A preparação dos gerentes públicos para o século XXI**. Revista do Serviço Público. Brasília, V.50, n.2, abr-jun, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 7ª ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PESTANA, Helena Pestana; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS**. 5ª edição. Lisboa, 2008.

PALLOT, June. **New Public Management Reform in New Zealand: The Collective Strategy Phase**. *International Public Management Journal*, 1(1): p. 1-18.1998.

SILVA, C.A.T. (Org.). **Custos no setor público**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2007.

SEADE. **Fundação Sistema de Análise de Dados**, Secretária de Economia e Planejamento de São Paulo. 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.sp.gov.br/des/perfis.aspx>>. Acessado em 01/08/2010.

SCHIMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros; *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

STEINER, Reto. New Public Management in Swiss municipalities. **International Public Management Journal**. vol 3 . Elsevier Science Ltd, Grant Britain. p. 169–189. 2000.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. **A modernização do Estado e a gerência pública**. *Revista do Serviço Público*, ISSN:0034/9240, Ano 48, n.3, Set-Dez/1997.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

XAVIER, R. A. P. **Capital intelectual**. São Paulo: STS, 1998.

APÊNDICE



Carta Circular Convite

Curitiba, 15 de Maio de 2010.

Ilmo. Sr. Prefeito XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Prefeito Municipal de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

A Universidade Federal do Paraná – UFPR – por intermédio do Mestrado em Contabilidade está realizando um estudo sobre o capital humano nas administrações públicas municipais do Vale do Ribeira.

Devido à posição de destaque do município governado por V. Ex^a. na mencionada região, torna-se indispensável sua participação para viabilizar o projeto de pesquisa. Dessa forma, solicitamos que autorize o Departamento de Recursos Humanos a fornecer as informações sobre os perfis dos servidores da administração direta que desempenham funções administrativas, tais como planejamento, controle e finanças.

Os dados serão coletados diretamente pelo pesquisador por meio de entrevista, cujo tempo estimado é aproximadamente 45 minutos. Importante ressaltar que os dados serão referenciados apenas seqüencialmente, não identificando as pessoas, e serão agrupados para tratamento estatístico, o que impede qualquer possibilidade de identificação dos servidores, assegurando-se, assim, TOTAL CONFIDENCIALIDADE.

AOS PARTICIPANTES DO ESTUDO SERÃO DISPONIBILIZADOS OS SEUS RESULTADOS e espera-se, dessa forma, contribuir para eventuais melhorias na gestão dos recursos humanos.

Dúvidas poderão ser apresentadas ao mestrando Hélio de Lara Dias, pelo e-mail hld@ufpr.br ou pelos telefones: (XX) XXXX-XXXX e (XX) XXXX-XXXX.

Certos de contar com sua participação, agradecemos antecipadamente.

Hélio de Lara Dias
Mestrando em Contabilidade
UFPR

Prof. Dr. Ademir Clemente
Orientador
UFPR

Prof.^a Dra. Márcia M. S. B. Espejo
Coordenadora do Mestrado
UFPR



AUTORIZAÇÃO DE COLETA DE DADOS PARA PESQUISA CIENTÍFICA.

Autorizo o Sr. Hélio de Lara Dias, RG XX.XXX.XXX-XX SSP/SP, mestrando em contabilidade da Universidade Federal do Paraná, responsável pela pesquisa “ESTRUTURA DO CAPITAL HUMANO ALOCADO NAS ATIVIDADES DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS PREFEITURA MUNICIPAIS DO VALE DO RIBEIRA, ESTADO DE SÃO PAULO” a coletar as informações sobre os perfis dos servidores da administração direta que desempenham funções administrativas, tais como planejamento, controle e finanças, junto ao departamento de Recursos Humanos dessa prefeitura municipal e usá-las mantendo a CONFIDENCIALIDADE quanto a identificação dos servidores públicos.

Curitiba, 15 de Maio de 2010.

Prefeito Municipal de XXXXXXXX .

Representante Legal.

Nome:

Cargo:

ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS.

PREF. MUNICIPAL:						DATA:
RESPONSÁVEL PELAS INFORMAÇÕES:						CARGO:
COLABORADOR	IDADE	SEXO	ESTADO CIVIL	NATURALIDADE	FILHOS	FORMAÇÃO BÁSICA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)