

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

THIAGO AUGUSTO SÁ XAVIER

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E A GESTÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: um estudo de caso na Assembléia
Legislativa do Estado do Maranhão**

São Luís - MA
2018

THIAGO AUGUSTO SÁ XAVIER

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E A GESTÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: um estudo de caso na Assembléia
Legislativa do Estado do Maranhão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão
Pública, da Faculdade Laboro, para obtenção
do título de Especialista.

Orientador(a): Prof.(a) Ma Ana Nery
Rodrigues dos Santos

São Luís - MA
2018

Xavier, Thiago Augusto Sá

A profissionalização do serviço público e a gestão da qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso na Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão / Thiago Augusto Sá Xavier -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

17 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma Ana Nery Rodrigues dos Santos

1. Profissionalização. 2. Qualidade. 3. Gestão. I. Título.

CDU: 658.56

THIAGO AUGUSTO SÁ XAVIER

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E A GESTÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: um estudo de caso na Assembléia
Legislativa do Estado do Maranhão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão
Pública, da Faculdade Laboro, para obtenção
do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profª Ma Ana Nery Rodrigues dos Santos

1º Examinador

2º Examinador

**A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E A GESTÃO DA
QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS: um estudo de caso na Assembléia
Legislativa do Estado do Maranhão**

THIAGO AUGUSTO SÁ XAVIER¹

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de profissionalização do serviço público utilizados no Brasil e sua influência da gestão da qualidade dos serviços prestados no setor público. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi do tipo exploratória, sendo realizada uma pesquisa de campo, baseada em um estudo de caso realizado através de análise documental na Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão. O órgão estudado buscou modernizar sua administração através da realização de concurso público visando a contratação de profissionais especializados na área gerencial, de modo a tentar superar a natureza burocrática e patrimonialista que até então ainda era bastante observada no seu escopo.

Palavras-Chave: Profissionalização. Qualidade. Gestão.

**THE PROFESSIONALIZATION OF THE PUBLIC SERVICE AND THE QUALITY
MANAGEMENT OF SERVICES PROVIDED: a case study at the Legislative
Assembly of the State of Maranhão**

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the public service professionalization of models used in Brazil and its influence in the management of quality of services in the public sector. The methodology used to carry out this research was of the exploratory type, being carried out a field research, based on a case study done through documentary analysis in the Legislative Assembly of the State of Maranhão. The agency studied sought to modernize its administration by conducting public tender aiming to hire professionals specialized in the management area in order to try to overcome the bureaucratic nature and patrimonial which until then was still quite observed in its scope.

Keywords: Professionalization. Quality. Management.

¹ Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Laboro, 2018.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início, a partir do descobrimento, e a influência da colonização de Portugal no Brasil, a administração pública do país foi caracterizada por fenômenos culturais que desembocam no modelo patrimonialista, como a indicação política e o autoritarismo.

Com a implementação do modelo de administração burocrática, em meados da década de 30, o então chamado funcionário público passou a realizar suas atividades com práticas que usavam excessivamente a formalidade, restringindo-se os serviços aos excessos burocráticos codificados em normas e regulamentos, tornando-os padronizados e impessoais, sem graus de liberdade.

A partir desse entendimento dos modelos administrativos, compreende-se a importância do preparo técnico-profissional do servidor público para desempenhar as suas atividades de modo que esse processo de capacitação para profissionalizar o serviço se torna essencial para que seja alcançado os níveis idealizados de excelência.

O objetivo deste trabalho é analisar os modelos de profissionalização do serviço público utilizados no Maranhão e sua influência no gerenciamento da qualidade dos serviços prestados no setor público, tendo como foco da análise a Assembléia Legislativa do Estado do Maranhão. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa de campo baseada em estudo de caso, através da análise de documentos no órgão estudado.

A análise dos modelos de administração pública, tendo como base o perfil esperado pelo servidor público, nos modelos administrativos patrimonialista, burocrático e especialmente o gerencial, tendo como cenário a sociedade brasileira atual e as necessidades emergentes nos últimos anos acerca da prestação de serviços públicos de qualidade, torna este trabalho de relevante contribuição social e acadêmica. Encontra-se aqui uma oportunidade de compreender os anseios sociais tomando como perspectiva as melhorias idealizadas nos serviços públicos de uma maneira geral e o papel que o servidor público desempenha nesse cenário.

O trabalho está estruturado em três partes, a iniciar por esta introdução, seguido da fundamentação teórica que trata sobre a administração pública e os modelos de gestão, além de dados documentais sobre a Assembleia Legislativa do

Maranhão e a profissionalização dos serviços prestados. Por fim, foi realizada considerações finais sobre o assunto estudado.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O modelo de administração pública patrimonialista foi introduzido no estado brasileiro pela coroa portuguesa ainda na época da colonização. O sistema patrimonialista era baseado em costumes e tradições. O rei, que era o chefe político do estado, não fazia diferenciação entre os bens públicos e privados e os seus servidores alcançavam esse patamar pela troca de favores, sendo conhecidos como súditos.

Santos (2017, p. 02) destaca que “a administração patrimonialista é baseada nos Modelos de Estados Absolutistas do século XVIII, onde o administrador não diferencia o patrimônio particular do estatal. O sistema tinha como alicerce a dominação tradicional”.

Tendo em vista a forma de relacionamento existente nessa fase da administração pública, observa-se que o exercício do serviço público era realizado a partir da livre escolha do chefe político, direcionando-se a família, amigos e pessoas com quem compartilhasse interesses. Desse modo, as carreiras não existiam de uma forma organizada, havendo uma completa ausência do profissionalismo no estado brasileiro.

Com a industrialização, a sociedade passou a demandar serviços que o modelo patrimonialista não estava preparado para suprir. A urbanização do estado brasileiro, impulsionado pelo crescimento do setor industrial, passou a exigir do estado a oferta de serviços em maior escala do que existia na época, como a disponibilização de escolas e hospitais com capacidade para atender a nova demanda.

Surge, nesse cenário, o modelo burocrático idealizado por Max Weber, buscando desenvolver uma gestão pública que fosse capaz de combater a corrupção e agir de uma maneira racional em prol da sociedade de uma maneira geral, deixando de lado o favorecimento das oligarquias que era visto no fim do modelo patrimonialista. (FONSECA, 2017)

Embora, seja possível associar o termo burocracia a um sentido ruim, o modelo pensado por Weber constituiu um grande avanço ao patrimonialismo,

trazendo como principais características a formalidade, a impessoalidade e a profissionalização.

O modelo burocrático se caracteriza pela meritocracia como uma maneira de ingressar nas carreiras públicas, através do instrumento do concurso público, de modo que as pessoas tomassem posse nos cargos de acordo com suas habilidades e conhecimentos, passando a existir nesse momento a noção de carreira.

Deste modo, o modelo insere no âmbito da administração pública a busca pela profissionalização do servidor, dando-lhe competências funcionais fixas, incentivando sua qualificação e submetidos a um sistema rígido de controle e disciplina do serviço prestado.

O esgotamento do modelo burocrático devido as ineficiências do modelo no que tange a lentidão ocasionada pelo excesso de burocracia, o inchaço da máquina pública e o foco nos processos, fez surgir no fim da década de 70 a Nova Gestão Pública, que possuiu três momentos que se complementam: *managerialism*, *consumerism* e *public service orientation*. (SILVA, 2015)

Tal entendimento é confirmado por Patiño e Azevedo (2013, pag. 4) quando explicam que “o conceito de gestão pública orientada para resultados passou a pautar as agendas de reformas estatais como princípio fundamental somente a partir do final da década de 1970 com as chamadas reformas gerenciais”.

Carvalho Filho (2009, p. 18) destaca que

A Administração Pública gerencial revê as características principais do modelo burocrático, ou seja, as estruturas rígidas, a hierarquia, a subordinação, o controle de procedimentos, passando a direcionar a atuação para o controle de resultados pretendidos. Nesse contexto, o modelo gerencial possui maior ênfase no princípio da eficiência que não pode ser concebido senão na intimidade do princípio da legalidade, porquanto a busca da eficiência jamais seria justificada pela postergação daquele que é o dever administrativo por excelência.

O primeiro momento se caracterizou pelo entendimento da necessidade de combater a escassez de recursos do Estado para atender as demandas da sociedade. As primeiras ações desse modelo consistiram em atos de privatização, redução de cargos públicos e desregulamentação de alguns processos, em busca de tornar as atividades mais céleres.

Desse modo, aos poucos se implantou uma gestão voltada para os resultados, dando maior flexibilidade e poder aos gestores públicos, buscando um

ganho em termos de eficiência. Em pouco tempo, porém, observou-se que era preciso que o estado fosse mais que eficiente, fosse efetivo. Os serviços prestados a sociedade deveriam ter qualidade e focar nos cidadãos e suas necessidades e não na Administração Pública.

Conforme cita Camões, Fonseca e Porto (2014, pag. 6) “o desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas possui como objetivo promover a eficiência e a transparência dos gastos com pessoal e a melhoria do seu desempenho para a atuação mais efetiva do setor público”.

Esse entendimento fez com que surgisse o segundo momento, onde o processo decisório passasse a ser descentralizado, delegando poderes a quem de fato está envolvido na prestação de serviço ao cidadão, dando liberdade ao servidor público, sem que este necessite de autorização de um superior, acelerando a prestação do serviço.

Do Amaral (2014, pg. 555) explica bem esse momento ao falar que:

O modelo de gestão por competências aumenta a responsabilidade dos dirigentes. Saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações.

O terceiro momento que é a versão atual da administração pública moderna, insere a noção de que a sociedade precisa ser tratada não só como cliente, mas também como cidadã, detentora de direitos e deveres. Os princípios desse modelo são pontos como a igualdade de tratamento, a transparência das ações, a responsabilização pelos atos praticados e a descentralização como maneira de melhorar a prestação de serviços, assim como possibilitar o controle social.

No fim da década de 1930, com o governo do então Presidente Getúlio Vargas, é que começou a se observar a profissionalização do serviço público brasileiro. Algumas medidas tomadas na época evoluíram ao longo do tempo, para que pudessem se tornar mais efetivas pelos governos depois de 1990.

Os reformistas da administração pública, que atuaram até a década de 80, não notaram a urgência de montar uma administração não apenas profissional, mas também eficiente e orientada para atendimento das demandas dos cidadãos.

Porém, a reforma administrativa que se faz necessária, não possui grandes chances de consolidação, já que os governos são marcados pelas práticas de “apadrinhamento”, que faz referência a nomeação de cargos públicos feitas pelo governante em exercício. Mas, para por fim nessa prática, uma das providências a serem tomadas é a profissionalização dos cargos públicos.

O instrumento de legitimação da Administração Pública Brasileira é constituído pela profissionalização da função pública, que garante a observância dos princípios da transparência e da igualdade na escolha dos agentes, utilizando métodos de recrutamento e seleção de pessoal, para cumprir o princípio da eficiência, prestando serviço de modo adequado. (CHIAVENATO, 2014)

Objetiva em conduzir a gestão pública, de tal modo por esses servidores, que atuam seguindo os critérios de profissionalismo, ética pública e eficiência, é limpar a administração pública do patrimonialismo, que permeia pela gestão pública brasileira por anos.

A gestão pública eficiente, quando direcionada para o atendimento das exigências da sociedade, tem que ser composta por um quadro de funcionários altamente qualificados, por pessoas que juntas possuam boas qualificações técnicas, além de ética, compromisso e sensibilidade política e social.

O profissionalismo na esfera pública toma uma conotação diferente da esfera privada. Nesse contexto, a profissionalização é vista como um conjunto de normas, padrões, valores éticos, habilidades e conhecimentos que são utilizados para o provimento de bens e serviços públicos para a sociedade. Tais características tornam o servidor público responsáveis pelo andar, o desempenho das organizações públicas e a melhoria dos serviços prestados à população.

Um ponto importante a ser considerado na reforma do serviço público é a profissionalização da administração pública, pois todas as questões de legalidade, transparência e impessoalidade criam qualidades nos serviços prestados, diminuição da corrupção e do nepotismo, construindo assim, mais confiança no governo.

Ademais, para que a reforma da administração pública consiga sucesso, diante do cenário econômico e sociopolítico, é preciso o verdadeiro e eficaz desenvolvimento das competências dos servidores públicos. Envolvendo também alterações nos sistemas usados para recrutamento, treinamento e avaliação dos funcionários.

Relatos e registros históricos sobre a queda do comunismo em 1989 nos países do Leste Europeu, falam sobre a melhoria trazida pela reforma política, e os avanços aos países. Por meio da profissionalização houve uma queda na corrupção, além do crescimento econômico. Esses relatos embasam a importância da profissionalização da administração pública brasileira, a necessidade de redefinir a forma de gestão, baseando-se em regras de descentralização, transparência, serviço público meritocrático, profissional e eficiente.

O cenário latino-americano não chega a ser diferente do cenário nacional, instabilidade política e serviços públicos de baixa qualidade são características dos governos latino-americanos. Alguns países da América Latina estão buscando cada vez mais investir em programas de capacitação voltados para o crescimento da capacidade de gestão dos governos e da profissionalização da administração pública.

Aqui no Brasil, a profissionalização teve destaque a partir da reforma que começou em 1995, onde o país deu início às práticas da administração pública gerencial. A profissionalização do servidor público estava voltada para a gestão de resultados, na capacitação e treinamento de servidores, no planejamento, na busca por eficiência, transparência e qualidade. (NEVES, 2012)

Profissionalizar a burocracia e, de forma constante, avaliá-la através de indicadores e metas estabelecidas, são medidas que diminuem a interferência política na destinação das verbas públicas e dos cargos. (DE CASTRO SANTOS; BRITO, 2015)

3 ESTUDO DE CASO

Por volta do ano de 2004, com a entrada de uma nova administração à frente da Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão, ocorreram mudanças em cargos importantes de chefia, com o compromisso de melhorar a gestão da Assembleia, que até então era caracterizada pela tradição, pela ineficiência e pelo personalismo.

O número excessivo de setores, o excesso de normatização e falta de profissionalização da maioria dos efetivos, a burocracia era facilmente notada na administração da Assembleia Legislativa.

Juntamente com a burocracia excessiva, a administração apresentava traços característicos do patrimonialismo, facilmente observados por meio do personalismo, do jeitinho para os amigos no atendimento preferencial.

O objetivo principal da nova equipe ao assumir, e que ainda continua sendo, é o de promover a profissionalização das áreas administrativas referentes aos cargos de chefia. Os primeiros passos para tornar possível foram à transformação da Administração da Assembleia em uma Administração de Planejamento e Gestão, e posteriormente, a abertura de concurso público para contratação de administradores. A nova estrutura deu início a prática do planejamento e do gerencialismo.

Assim, a gestão da Assembleia passou a adotar uma atitude inovadora e empreendedora, aplicando o planejamento como uma das bases principais para a evolução positiva da eficiência administrativa e a descentralização na tomada de decisão. Por volta de 2007, a Assembleia, ainda com o propósito de modernização da administração, iniciou a elaboração de uma proposta para a contratação de servidores com formação e para cargos administrativos, que seriam distribuídos de forma adequada às necessidades. Com o objetivo de auxiliar e assessorar as chefias nos assuntos da área administrativa do judiciário.

No entanto, nesse período, o projeto possuía caráter informal, e esbarrou na política do governo de impedimento legal à abertura de concursos públicos para preenchimento de vagas de servidores técnico-administrativos. A contratação de pessoal com qualificação técnica é um dos pilares fundamentais da profissionalização.

3.1 Profissionalização dos Serviços Prestados

Em janeiro de 2007, a Assembleia recebeu orientações do governo estadual a respeito de como elaborar seu projeto, e criou-se, então, uma comissão responsável pela sua elaboração. Essa comissão iniciou o trabalho em agosto de 2007, se reuniu diversas vezes com o intuito de elaborar uma proposta, e, dentre as propostas existentes, estava contemplada a contratação de 40 servidores de nível superior entre os anos de 2008 e 2010, sendo que seriam contratados dez servidores em 2008; 15 servidores em 2009 e 15 servidores em 2010.

Em 2010, esses administradores tomaram posse, sendo que três deles foram alocados em setores estratégicos da administração da Assembleia e o restante foi alocado nos fóruns. Contudo, o número de departamentos era maior do que o número de administradores contratados, o que levou a administração da universidade a criar critérios para alocação desses profissionais, quais sejam: tamanho de área física, setores e número de servidores do departamento; quantidade de recursos recebida pelo departamento através da descentralização da matriz orçamentária. Um deles, embora com grande número de efetivos, setores, e a grande parte da matriz orçamentária, não recebeu um administrador, pois a chefia, naquele momento, não julgou necessário ter um profissional da área atuando no departamento.

Além dos administradores, quatro contadores, que haviam sido nomeados no mesmo período, participaram de uma espécie de curso de formação. Esse curso foi de suma importância para os administradores, pois possibilitou a eles o conhecimento inicial da Instituição e quais seriam suas atribuições básicas, que, inicialmente, se limitaram ao auxílio na elaboração do planejamento da matriz orçamentária e no acompanhamento do processo de compras e entrega de materiais aos departamentos.

A alocação dos administradores e a capacitação dos mesmos para atuação dentro da Instituição reforça a busca constante pela profissionalização a fim de evitar as disfunções burocráticas e as mazelas do patrimonialismo. As atribuições destinadas aos administradores podem ser consideradas o ponto de partida para uma mudança cultural voltada para o planejamento.

No entanto, não houve um planejamento consistente ao realizar as atribuições inerentes ao cargo, ao contratar esses profissionais, apenas algumas atividades centrais foram repassadas aos novos servidores. Além disso, as chefias de departamentos não foram preparadas para receber os administradores. Essa preparação da chefia se mostraria fundamental no futuro, pois muitos chefes de departamento não possuem formação em administração e não tem conhecimento de técnicas de gestão.

Assim, a entrada de um administrador profissional remetia a ideia, para muitos chefes, de perda de “poder”. Portanto, criou-se o seguinte dilema no âmbito departamental: manter as atribuições administrativas da chefia ou repassá-las aos administradores? Esse dilema levou alguns chefes e servidores a acreditarem que

os administradores seriam “espiões” da administração central da Assembleia Legislativa, o que denota a falta de conhecimento administrativo profissional por parte das chefias e dos princípios democráticos da gestão pública.

Todos esses fatos dificultam muito a atuação dos administradores nos departamentos. Muitos chefes apresentaram resistências e alguns declararam que não necessitavam desse profissional. Embora houvesse uma grande necessidade e vontade em modernizar a administração pública através da profissionalização, a Assembleia Legislativa em estudo não estava preparada para a recepção desses novos profissionais, além de não ter planejado corretamente tal ação, especialmente, no que diz respeito às condições materiais de trabalho.

A cultura burocrática/patrimonialista e até mesmo a falta de profissionais competentes na área de gestão dificultaram a implementação completa do projeto. Frente às dificuldades encontradas e com o intuito de introduzir efetivamente a gestão profissional na Assembleia Legislativa, os administradores tomaram a iniciativa de realizar reuniões mensais para discutir ações de melhorias, troca de experiência, dentre outros assuntos relacionados.

Essas reuniões acontecem de forma organizada, presididas e secretariadas por administradores eleitos por um mandato de um ano. Esse presidente é responsável por convocar as reuniões, decidir as pautas, convocar membros de outros setores para resolução de problemas administrativos institucionais dentre outras atividades.

Todas as reuniões são registradas em atas, devidamente arquivadas pelos administradores. Percebeu-se, claramente, que os novos profissionais tentaram auxiliar a Assembleia na melhoria de sua gestão, principalmente, nesse período de transição, onde ainda havia muita resistência por parte dos antigos servidores que estavam acostumados com outra forma de gestão, mas percebe-se pela maneira como as reuniões dos administradores são estruturadas a forte presença de sistemas de controles burocráticos.

Outro grande problema observado é que, como a função do administrador não foi definida, eles se reuniram e criaram um desenho de cargos e funções, que foi encaminhado para o setor responsável. Várias discussões foram realizadas entre os administradores e a administração central, mas esse desenho de cargos ainda não foi aprovado.

A expectativa de aprovação dessa proposta por parte dos administradores é grande, pois eles ainda não conseguiram desempenhar de fato as funções gerenciais nos departamentos, e muitos estão relegados a funções exclusivas de secretaria. Passados pouco mais de dois anos da contratação dos administradores profissionais, os problemas relatados continuam.

4 DISCUSSÕES

O principal objetivo da profissionalização, desde que surgiu na gestão pública, foi diminuir as práticas patrimonialistas como o nepotismo, o clientelismo e a corrupção, além de auxiliar na desburocratização do serviço público através do foco nos fins e não nos meios. Porém, assim como em parte do Governo, a Assembleia Legislativa do estado do Maranhão ainda não conseguiu superar todos os entraves culturais advindos de práticas burocráticas e personalistas.

Ainda pode-se notar grande resistência às mudanças em alguns setores e órgãos geridos pela Assembleia que não possuem formação e/ou capacitação na área de gestão. Além disso, observa-se pouco planejamento e a existência de uma estrutura extremamente hierarquizada, o que tem dificultado, sobremaneira, o processo de profissionalização e de democratização da gestão do judiciário.

Entretanto, muitos avanços podem ser notados, tais como a introdução da prática do planejamento, mesmo que ainda de maneira tímida; a avaliação constante das atividades inerentes a área administrativa da Assembleia; a melhoria da gestão dos setores da Assembleia com a contratação de mão-de-obra especializada; a melhoria da circulação de informações que antes dificultavam a realização de atividades e burocratizava o sistema; e a melhoria dos gastos públicos através de uma gestão de recursos financeiros profissionalizada.

A profissionalização da gestão pública é um dos eixos fundamentais para a modernização da gestão, por isso, torna-se fundamental que esses projetos continuem a existir nessa Instituição e em outros órgãos públicos para que os cidadãos possam ter serviços públicos que atendam realmente suas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O órgão estudado buscou modernizar sua administração através da realização de concurso público visando a contratação de profissionais especializados na área gerencial, de modo a tentar superar a natureza burocrática e patrimonialista que até então ainda era bastante observada no seu escopo.

Adotar essa estratégia tem melhorado significativamente a gestão da Assembleia Legislativa do Estado do Maranhão que passou a incorporar práticas e técnicas gerenciais, como o planejamento e a gestão do capital humano e financeiro. Entretanto, entende-se que ainda não houve uma profissionalização completa, exigindo um processo contínuo de mudanças para que os serviços prestados pela entidade melhorem efetivamente.

As barreiras encontradas entre os principais diretores da Assembleia ainda trazem grandes dificuldades para que se modernize por completo a administração. Desse modo, faz-se necessário que haja uma mudança profunda na cultura organizacional e na estrutura burocrática do órgão, que pode ser alcançada com mudanças típicas como a descentralização das decisões estratégicas e a capacitação e treinamento dos servidores que compõem o quadro de funcionários.

Ademais, observa-se que é importante que os gestores, selecionados criteriosamente para assumir seus cargos, passem a desempenhar suas funções de fato como ponto estratégico da gestão.

Como abordado nessa pesquisa, a profissionalização da gestão pública é uma das principais ferramentas para melhorar os serviços prestados a sociedade e para uma gestão com efeitos duradouros. Nesse sentido, as iniciativas já implantadas pela Assembleia Legislativa podem contribuir de maneira relevante para que com o tempo o órgão alcance a excelência dos seus serviços.

Importante destacar que o processo foi iniciado recentemente e que é preciso tempo para que a cultura organizacional de um ambiente com a estrutura burocratizada como a entidade se modifique, de modo que não se pode dizer que a profissionalização dos serviços ofertados pela Assembleia Legislativa não logrou êxito.

Sendo assim, entende-se ser importante que sejam realizados estudos mais aprofundados sobre o assunto no órgão estudado, para que seja possível

analisar os impactos que a profissionalização da gestão pública demonstra para as atividades desempenhadas pelo poder judiciário estadual.

REFERÊNCIAS

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. **Estudos em gestão de pessoas no serviço público**. 2014. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1519>>. Acesso em: 01 de maio de 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 21 ed., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Manole: São Paulo, 2014.

DE CASTRO SANTOS, Maria Helena; BRITO, Marcelo. **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo público**. Revista do Serviço Público, v. 46, n. 1, p. 69-99, 2015. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/728>>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.

DO AMARAL, Helena Kerr. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2014. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/211>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

FONSECA, Henrique Amorim. **Teoria da burocracia: o grande criador Max Weber**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/teoria-da-burocracia-o-grande-criador-max-weber/107972/>>. Acesso em: 03 de agosto de 2018.

NEVES, Fernanda de Siqueira; FRANÇA, Maria Isabel Rolla; VILAÇA, Thaíse Amaranta. **A complexidade da construção de uma política integrada e estratégica de gestão de pessoas no serviço público: uma reflexão sobre o modelo de gestão de pessoas implantado no governo de Minas Gerais**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/562>>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.

PATIÑO, Joana Fontes; AZEVEDO, Adriana Nóbrega Silva. **Meritocracia na gestão pública**: a experiência do Ministério Público do estado do Rio Grande do Norte no processo seletivo para cargos de provimento em comissão. 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/handle/123456789/880>>. Acesso em: 02 de maio de 2018.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. pp 848-857, Julho de 2017.

SILVA, Antônio Gregório da. **A estabilidade funcional e a (in) eficiência do serviço público**. 2015. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/6946>>. Acesso em: 01 de agosto de 2018.