



CAMPUS GV

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Daiana de Souza Vidal**

**Contratações temporárias de profissionais técnico administrativos na  
educação pública**

**Governador Valadares (MG)**  
**2025**

**Daiana de Souza Vidal**

**Contratações temporárias de profissionais técnico administrativos na  
educação pública**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF/GV) *Campus Governador Valadares*, como requisito parcial à obtenção de bacharelado em Administração.

**Orientadora:** Dra. Nathalia Carvalho Moreira.

**Daiana de Souza Vidal**

**Contratações temporárias de profissionais técnico administrativos na educação pública**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Daiana de Souza Vidal ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 08 de janeiro de 2026.

---

Profª. Dra. Nathalia Carvalho Moreira – UFJF/GV (Orientadora)

---

Prof. Dr. Marconi Spínola Nazareth UFJF/GV (Examinador)

---

Profª. Artemiza Oliveira Souza (Examinadora)

Governador Valadares (MG)  
2025

## AGRADECIMENTOS

*Que darei ao Senhor por todos os benefícios que me tem feito? (Salmos 116:12)*

Primeiramente, agradeço a Deus pela graça de realizar este sonho. Sem Ele, certamente eu teria desistido no meio do caminho. Em cada detalhe, percebi o cuidado Dele por mim. A Ele, toda honra e glória.

Ao meu querido e amado esposo, meu maior incentivador, que esteve ao meu lado em cada momento de cansaço, preocupação e estresse diário. Sua presença, paciência e apoio fizeram toda a diferença nesta jornada.

À minha querida mãe, por suas orações, palavras de incentivo e por sempre me ouvir nos momentos de cansaço extremo, oferecendo ajuda com tanto amor. À minha avó Dindinha (in memoriam), que sempre perguntava se eu já havia me formado e se surpreendia ao saber que ainda faltavam alguns anos. Mesmo assim, nunca deixou de acreditar em mim, dizendo que tudo iria dar certo, pois seus netos eram muito inteligentes.

Aos meus irmãos, agradeço pela compreensão nas minhas ausências em passeios e comemorações, e pelo carinho constante.

Por fim, sou grata pelas pessoas que conheci ao longo desta trajetória. Colegas e amigos que tornaram cada semestre mais rico, leve e cheio de aprendizado, contribuindo para meu crescimento pessoal e acadêmico.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo compreender a prática das contratações temporárias de profissionais técnico-administrativos na educação pública. A pesquisa foi desenvolvida no município de Governador Valadares, Minas Gerais, por meio de entrevistas com três servidores, um servidor efetivo, um contratado e o chefe do setor; a fim de compreender como esses processos são conduzidos e percebidos pelos envolvidos. Tratou-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa e caráter exploratório, utilizando a análise de conteúdo das entrevistas como principal procedimento metodológico e observação participante. Além da investigação empírica, o trabalho inclui um relato de experiência tanto como pesquisadora quanto atuante no serviço público; ampliando a visão sobre o fenômeno estudado. Os resultados evidenciam aspectos estruturais e organizacionais das contratações temporárias, revelando implicações significativas para a gestão educacional. Observou-se que o processo seletivo simplificado adotado para essas contratações tende a resultar em dificuldades no desempenho das atividades, atrasos nos fluxos administrativos e maior demanda por supervisão. As entrevistas também indicaram que a elevada rotatividade compromete a continuidade do trabalho e acarreta sobrecarga aos servidores efetivos.

**Palavras-chave:** contratações temporárias; educação pública; servidores temporários.

## ABSTRACT

Temporary hiring of technical-administrative professionals in public education. The research was conducted in the municipality of Governador Valadares, Minas Gerais, through interviews with three public servants — a permanent employee, the head of the department, and a temporary worker — in order to understand how these processes are carried out and perceived by those involved. This is a case study with a qualitative and exploratory approach, using content analysis of the interviews as the main methodological procedure. In addition to the empirical investigation, the study includes a personal account both as a researcher and as a public servant, broadening the understanding of the phenomenon under analysis. The results highlight structural and organizational aspects of temporary hiring, revealing significant implications for educational management. It was observed that the simplified selection process used for these contracts often results in difficulties in task performance, delays in administrative workflows, and a greater need for supervision. The interviews also indicated that the high turnover rate compromises work continuity and increases the workload of permanent staff.

**Keywords:** temporary hiring; public education; temporary public servants.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**IBGE** – *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*

**PIB** – *Produto Interno Bruto*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1 Origens histórica do estado brasileiro .....	12
2.2 Relações de Poder na Administração Pública Brasileira.....	15
2.3 Administração pública: direta e indireta.....	16
2.4 Contratações temporárias e terceirização .....	18
2.5 Aspectos positivos e negativos da terceirização na administração pública.....	19
2.6 Contratação temporária na administração pública.....	20
2.7 Regime de trabalho temporário e gestão educacional .....	21
2.8 Clientelismo e contratações temporárias .....	22
2.9 Clientelismo e contratações públicas temporárias .....	24
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	26
4.1 Tipo de pesquisa .....	26
4.2. Instrumentos de coleta de dados .....	26
4.3. Sujeitos da pesquisa.....	26
4.4. Tratamento dos dados .....	26
4.5 Relato pessoal como complemento à pesquisa.....	27
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	30
5.1 Síntese das percepções dos participantes.....	40
5.2 Quadro de vínculos profissionais na Secretaria Municipal de Educação .....	41
5.4 Limitações e observações complementares da pesquisa .....	45
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS .....	49

## **LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

Figura 1 - Quantitativo de Servidores em Governador Valadares (MG) em gráfico .....	43
Quadro 1 - Percepções do contratado .....	30
Quadro 2 - Percepções do funcionário efetivo .....	33
Quadro 3 - Percepção do chefe de setor .....	36
Quadro 4 - Quantitativo de servidores em Governador Valadares (MG).....	41

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mercado de trabalho têm levado o setor público a adotar, com frequência cada vez maior, práticas como a terceirização e as contratações temporárias. Na administração pública, inclusive na área da educação, esse modelo tem sido utilizado para suprir demandas urgentes, assegurar a continuidade dos serviços e atender necessidades imediatas das unidades escolares e das atividades administrativas. Apesar de sua relevância operacional, o uso recorrente desse tipo de contratação suscita debates importantes sobre seus impactos na qualidade dos serviços e sobre os critérios que orientam esses processos.

O tema deste trabalho concentra-se na contratação temporária de profissionais técnicos administrativos na educação pública. Contudo, grande parte da literatura existente dedica-se principalmente aos professores contratados temporariamente, enfatizando questões como rotatividade elevada, fragilidade nos processos seletivos e efeitos na qualidade do ensino. Embora voltados aos docentes, esses estudos ajudam a compreender como vínculos precários podem influenciar também a gestão educacional. No entanto, ainda há escassez de pesquisas que abordem especificamente os profissionais que atuam nos setores administrativos das secretarias escolares e das secretarias municipais de educação, lacuna que motivou a elaboração desta pesquisa.

A escolha do tema também se relaciona à experiência profissional da autora, que atuou como contratada temporária na Secretaria Municipal de Educação de Governador Valadares. Durante nove meses, foi possível observar dificuldades como ausência de formação específica, falta de treinamento inicial, insegurança no uso de sistemas internos e sobrecarga ao lidar com atividades complexas. Tais dificuldades repercutiam não apenas no desempenho individual, mas também no funcionamento coletivo do setor, gerando atrasos, retrabalho e dependência de servidores efetivos ou da chefia imediata. Esse conjunto de vivências permitiu compreender a relevância e a urgência de discutir o papel dos profissionais técnicos administrativos no contexto educacional.

De forma complementar, essa experiência foi incorporada à pesquisa sob a perspectiva da observação participante, abordagem metodológica amplamente utilizada nas investigações qualitativas. Segundo Creswell e Poth (2018), a observação participante permite ao pesquisador compreender fenômenos sociais a partir de sua inserção direta no ambiente estudado, vivenciando práticas, rotinas e interações que compõem o cotidiano institucional. Angrosino (2020) reforça que essa estratégia possibilita captar aspectos que dificilmente seriam percebidos apenas por meio de entrevistas ou documentos. Nesse estudo, o relato de experiência da autora

funciona como um material empírico que contextualiza o problema de pesquisa e complementa as informações obtidas nas entrevistas.

Esse cenário observado na Secretaria de Educação dialoga com questões estruturais da administração pública brasileira. Historicamente, desde o período colonial, práticas patrimonialistas marcaram a gestão pública, caracterizada pela pouca separação entre interesses privados e funções do Estado (CAMPELO, 2010; SARAIVA, 2019). Apesar das reformas administrativas e da institucionalização de processos mais modernos ao longo do século XX, traços desse modelo — como favoritismo, informalidade e dependência de relações pessoais — ainda podem ser percebidos no cotidiano de muitos municípios. As contratações temporárias, quando realizadas sem critérios claros ou sem preparo adequado, podem reforçar essas fragilidades.

Para analisar esse contexto, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, utilizando um estudo de caso realizado na Secretaria Municipal de Educação de Governador Valadares. Os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas com três profissionais do setor; um chefe, um servidor efetivo e um contratado temporariamente; possibilitando observar diferentes perspectivas sobre o processo de contratação e sobre os desafios administrativos enfrentados. O relato de experiência da autora complementa essas informações, ampliando a compreensão sobre o funcionamento interno e sobre as implicações práticas do modelo de contratação temporária.

O município de Governador Valadares, em Minas Gerais, possui população estimada de 266.561 habitantes em 2025, segundo o IBGE. A rede municipal atende aproximadamente 18 mil alunos, distribuídos em cerca de 104 escolas municipais e estaduais, conforme dados do Censo Escolar (QEdu, 2025). A Secretaria Municipal de Educação, situada na Avenida Minas Gerais, nº 1393, é responsável pela gestão pedagógica e administrativa da rede, coordenação das unidades escolares, suporte a gestores e planejamento dos recursos humanos e financeiros.

Diante desse contexto, este estudo busca analisar como ocorrem as contratações temporárias de profissionais técnicos administrativos na educação pública de Governador Valadares, investigando as percepções dos trabalhadores envolvidos e os aspectos organizacionais que permeiam esse processo. Espera-se que os resultados contribuam para o debate sobre gestão pública e sobre a organização dos processos de contratação, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas administrativas e para o fortalecimento da qualidade da gestão educacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Costa (2018), a administração pública brasileira pode ser entendida pela sua construção coletiva e histórica, constituída por interpretações no contexto político e social. O autor destaca que as práticas administrativas atuais são resultado de todo este processo histórico e cultural, que envolve não apenas a estrutura organizacional do poder público, mas também as relações estabelecidas entre o Estado e a sociedade.

Para essa análise, é fundamental compreender que a formação e a modelagem do Estado resultam de múltiplos estudos. Nesse contexto, Costa (2018) observa que, nos últimos anos, tem ocorrido um renovado interesse pelos estudos históricos no campo da administração pública. Apesar da diversidade desses estudos sobre o tema, a evolução é apontada de uma forma pouco dinâmica, visto que os aspectos mais amplos não foram explorados.

### 2.1 Origens histórica do estado brasileiro

Costa (2018) se contrapõe a alguns estudiosos que consideram o marco da história do Estado brasileiro apenas a partir do governo de Getúlio Vargas em 1930 e adota uma perspectiva específica. Para o autor as raízes estatais são mais antigas, e se iniciam com a chegada da família real portuguesa ao Brasil, em 1808, o termo inversão metropolitano é utilizado para demonstrar que o Estado brasileiro começa a funcionar de forma mais estruturada e com funções administrativas próprias. O autor reconhece que o governo Vargas marcou a administração pública com as transformações que foram implementadas, mas faz uma análise aprofundada de um contexto histórico mais contínuo.

Nota-se que Costa (2018) adota um panorama quanto às etapas de classificação da administração pública. Segundo o autor, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995), elaborado por Bresser-Pereira, vem reforçar a narrativa de três modelos: o patrimonialismo da administração imperial (Faoro, 2001), a burocracia do governo Vargas e o gerencialismo da Nova Gestão Pública (Bresser-Pereira, 1995). O autor entende que o modelo de Bresser-Pereira colabora para a compreensão de determinadas tendências, mas também reconhece que a complexidade histórica da administração pública não é amplamente explorada.

Para Costa (2018), o Estado brasileiro possui uma história longa, com estruturas muito complexas, sendo assim não tem uma evolução uniforme, e a uniformização das etapas tende a gerar distorções quando os cenários históricos são comparados, pois a cultura e os padrões

administrativos não evoluem de modo homogêneo e apresentam níveis de aceitação distintos dos atuais.

Ao analisar o contexto do patrimonialismo histórico brasileiro, Campelo (2010) aborda observa que, desde o período Monárquico, a ausência de distinção entre o patrimônio público e os interesses privados permitia que os líderes atuassem conforme as suas vontades particulares. Esse cenário de concentração de poder é reforçado por Costa (2018), ao destacar que a chegada da Família Real em 2018, consolidou as funções administrativas do Estado, sob uma ótica de atendimento as necessidades da corte.

Nesse sentido, Campelo (2010) explora duas espécies de patrimonialismo. A primeira é a político-administrativa, que, segundo o autor, parte do comportamento social de cada indivíduo em contato com a coisa pública, conduta considerada privatista. A segunda é o patrimonialismo institucional, onde essas práticas deixam de ser apenas comportamentais e passam a se tornar normas e regras formais do Estado. Esta persistência da lógica patrimonialista na gestão pública, conforme aponta Saraiva (2019), ainda reflete na dificuldade da implementação de uma burocracia totalmente impessoal, o que pode influenciar nas formas de contratação e ocupação de cargos no setor público.

Ainda segundo Campelo (2010), nesse período o uso privado do público era utilizado através do favorecimento, troca de favores e clientelismo, e isso marcou a administração. O autor considera que estas práticas prejudicam o interesse público e a igualdade democrática, evidenciando que o patrimonialismo está presente desde a formação do Estado. Ele também aponta que, no pós-regime da ditadura militar e durante a chamada “Nova República”, essas práticas continuavam existindo, mostrando que o problema persiste em diferentes épocas.

Sobre a administração pública burocrática, Campelo (2010) a define como aquela que é legitimada por normas legais construídas racionalmente. No modelo de poder Racional-Legal citado pelo autor, as organizações funcionam como sistemas racionais, com marcas principais: o formalismo e a impessoalidade. Ainda segundo o autor, o período do surgimento dessa modalidade administrativa burocrática aparece junto com o Estado Liberal, influenciados pela Revolução Francesa e Revolução Industrial, modelo que tinha como objetivo combater a corrupção e o nepotismo, práticas originárias do patrimonialismo (ligado ao clientelismo) e dos Estados Absolutistas.

Apesar de todos os critérios positivos observados pelo autor no que se refere aos benefícios da modalidade administrativa burocrática e aos traços próprios existentes que contrapõem ao modelo patrimonialista. Para Campelo (2010) esse modelo também apresenta

fallas, o autor cita principalmente a autorreferência, a ineficiência, a dificuldade de focar no cidadão e o fato de não ver o cidadão como cliente. Ainda segundo o autor a implementação da burocracia ocorre no contexto do Estado Liberal, caracterizado pela mínima intervenção governamental, o que marca o nascimento da burocracia.

Ao fazer uma abordagem no contexto brasileiro, Campelo (2010) aponta que a consolidação desse modelo ocorre em um período histórico diferente. Para o autor, o modelo de administração burocrática se consolida no Brasil em 1930, em um contexto de industrialização, quando o Estado aumenta sua intervenção na economia e se aproxima das características do Estado de Bem-Estar Social. Ainda segundo o autor, essa transformação se dá pelo avanço do capitalismo no país e pela instituição das ideias weberianas, nas quais o desenvolvimento capitalista possui formas racionais de organização.

Campelo (2010) destaca as características existentes na administração pública burocrática. A primeira, já citada anteriormente, são as normas racionais-legais; nesse modelo, as decisões são fundamentadas pelas regras estabelecidas, e a racionalidade existente garante a previsibilidade, a padronização e o controle. O autor também enfatiza a necessidade de que essas normas sejam formalizadas por meio de documentos oficiais, o que reforça a segurança jurídica e a imparcialidade dentro dos órgãos. Além das normas, Campelo (2010) apresenta outros elementos estruturais importantes dentro do modelo burocrático: hierarquia, divisão horizontal do trabalho e gerência por administradores profissionais.

O autor apresenta a evolução da administração no período pós segunda grande guerra do século XX, as nações precisaram buscar formas de recuperar suas economias e modernizar suas indústrias para garantia do bem-estar social. Campelo (2010) destaca que historicamente as organizações eram geridas com base na teoria clássica (Taylor e Fayol), a das Relações Humanas (Mayo e Lewin) e a Burocrática de Weber, com as novas demandas era necessário implantar uma administração mais eficiente, eficaz e voltada à efetividade social, nesse contexto surgiram as abordagens acadêmicas mais descriptivas e explicativas.

Ainda segundo o autor essa modalidade administrativa gerencial, possuem fatores característicos como: o interesse público, responsabilidade, descentralização, participação social (capital social), transparência, honestidade, liderança e eficiência. Destes Campelo (2010) destaca o interesse público como a finalidade central da administração pública, para que as decisões sejam em prol do bem coletivo e não baseada em interesses pessoais, os outros fatores integram e complementam a prática gerencial.

## 2.2 Relações de Poder na Administração Pública Brasileira

A administração pública brasileira carrega traços históricos que refletem práticas herdadas de um Estado patrimonialista. Esse modelo, conforme discutido na literatura, caracteriza-se pela existência de interesses privados sobre a esfera pública, permitindo a preferência no atendimento a indivíduos ou grupos específicos. O nepotismo consiste no favorecimento de parentes em cargos ou empregos públicos, desconsiderando a avaliação de mérito e a capacidade técnica, o que contraria o princípio da impessoalidade (Aikin, 1986, citado por Costa, 2018). Ainda de acordo com Costa (2018) é importante conceituar as práticas que se perpetuam na administração pública. A visão do autor é corroborada por Santin e Nascimento (2019), que explicam essas práticas e suas heranças do patrimonialismo, ressaltando que tais costumes ainda moldam as instituições brasileiras, influenciando as dinâmicas de relação de poder e a ocupação de espaços na administração pública

Costa (2018) aborda o mandonismo como uma forma de domínio autoritário exercido por líderes, associada ao controle beneficiário de recursos estratégicos. O coronelismo, instituído pelo poder no Brasil rural, também favorece a inserção dessas práticas e manutenção de estruturas de poder. O clientelismo é outra prática relacionada a favores e concessão de benefícios, a administração pública então se torna uma máquina de negociações de interesses particulares. O Estado deixa de atuar em prol do bem coletivo e passa a atender objetivos e estratégias dos dirigentes de plantão (Costa, 2018). Essas práticas revelam aspectos da cultura brasileira, em que as relações pessoais tendem a ter mais peso do que as normas institucionais.

Costa (2018) associa o patrimonialismo, o cartorialismo e o personalismo à noção de formalismo, que representa a distância entre o que está previsto em lei e o que realmente acontece na prática, ou seja, a realidade entre o que é descrito em lei e o que é realmente praticado. Mesmo com a existência das normas, elas nem sempre são seguidas ou aplicadas, e por muitas vezes não há qualquer punição para quem as descumpre (Riggs, 1964, citado por Costa, 2018).

Aprofundando a análise de Santin e Nascimento (2019) já mencionada, analisam os problemas da gestão brasileira, abordando as formas de gestão e suas respectivas influências externas. O modelo de gestão patrimonialista perdurado por todo império e sua evolução. Para as autoras este modelo possui hierarquias de indivíduos detentores de poder que favorecem os seus interesses pessoais e quando os líderes não reconhecem a separação entre público e privado, característica do patrimonialismo, a ocupação de cargos pode ser influenciada por

relações pessoais, direcionando profissionais para determinadas funções independentemente de sua qualificação técnica.

As autoras constroem uma linha do tempo sobre a formação do patrimonialismo, aprofundando sua análise histórica e indicando que seu surgimento e consolidação ocorreram entre os períodos colonial e imperial, onde esse padrão se enraíza e ganha continuidade ao longo do tempo. Mesmo com a evolução dos modelos de administração democrática, as autoras entendem que o patrimonialismo continua a se adaptar em suas formas de atuação conforme os contextos se transformam.

A partir da redemocratização e da Constituição Federal de 1988, segundo as autoras, a administração pública passa por mudanças significativas, ampliando os direitos políticos e os mecanismos de participação direta da população. Santin e Nascimento (2019) destacam que a participação popular é fundamental para a efetivação do interesse público e descrevem que ela pode ocorrer de diferentes maneiras: no Executivo, por meio dos conselhos gestores; no Judiciário, do tribunal do júri e de agentes leigos; e no Legislativo, com instrumentos como plebiscito, referendo e iniciativa popular.

Apesar da evolução dos direitos assegurados pela Constituição de 1988, Santin e Nascimento (2019) observam que a participação popular se concentra no momento das eleições. As autoras destacam que pesquisas eleitorais, campanhas midiáticas e a circulação de fake News podem influenciar o processo de escolha dos representantes. Esse afastamento da população em relação à vida política, o que segundo as autoras pode favorecer as práticas associadas ao patrimonialismo.

### **2.3 Administração pública: direta e indireta**

A Administração Pública tem como objetivo organizar os serviços e atender às necessidades da sociedade, por meio de seus órgãos, entidades e servidores. Essa atuação é regida por um regime jurídico próprio, o Direito Público, e deve respeitar princípios fundamentais, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que têm como finalidade assegurar o interesse público e a promoção do bem comum (BRASIL, 1988).

A estrutura administrativa brasileira se desenvolveu com base em modelos de organização de outros países, mesmo seguindo um modelo administrativo existente, a primeira Constituição do Brasil, de 1824, mostra que o governo organizou os órgãos centrais de forma a

distribuir responsabilidades, garantindo que cada setor tivesse funções claras dentro da administração. Essa proposta evidencia a ideia de centralização do Estado.

Explorando a estrutura da administração direta, aborda-se os órgãos que a compõem, destes podemos citar os ministérios, secretarias e outras estruturas similares. Esses órgãos respondem diretamente aos seus líderes políticos, pois não possuem autoridade de decisão legal de agir por conta própria característica conhecida como ausência de personalidade jurídica. Sendo assim, cabe aos líderes exercer este poder e direcionar as decisões finais.

Isso pode ser ilustrado da seguinte forma: Diante da demanda identificada para contratação de professores a Secretaria Municipal de Educação, o secretário de educação em conjunto com o prefeito, articulam o plano de contratação de professores temporários. O prefeito exerce o poder de decisão para abertura do processo simplificado.

Segundo o Decreto-lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967, art. 4º, II, §1º), a administração indireta compreende entidades dotadas de personalidade jurídica própria, que podem assumir diferentes formas, como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

As funções são descentralizadas por meio dessas entidades de maneira a facilitar os processos, esse efeito transmite uma maior autonomia para estes, contudo ainda estarão sobre supervisão do Estado, este vínculo se dá através da administração direta para efeito de controle finalístico, ou seja, o Estado analisará se a entidade está cumprindo com suas funções estabelecidas. Atualmente existem debates sobre a atualização dessa norma, diante da complexidade crescente do Estado.

Para efeito de exemplificação, no caso da administração indireta, podemos citar o INSS, que possui autonomia para executar benefícios previdenciários, mas segue as diretrizes do governo federal e é controlado pelo órgão da administração direta. De acordo com Pollo (2025), essas duas estruturas administrativas se completam: suas características mesmo que distintas, permitem que o Estado governe com maior eficiência e harmonia, garantindo uma melhor resposta às demandas sociais da população. O autor também destaca a importância de gestores capacitados e de uma estrutura administrativa que permita adaptações, considerando as análises do contexto social em sua totalidade.

A partir da compreensão dessa estrutura administrativa, tanto direta quanto indireta, a análise dos processos de contratação de pessoal torna-se fundamental, considerando as responsabilidades e atribuições de cada órgão. Nesse contexto, serão abordadas a utilização dos

contratos temporários e terceirização de serviços, especialmente no que se refere à execução de atividades nas unidades escolares.

## **2.4 Contratações temporárias e terceirização**

De forma geral, os servidores públicos ingressam em seus cargos por meio de concursos públicos, determinado pela Constituição Federal. Contudo o artigo 37, inciso IX, da Carta Magna admite a contratação de profissionais por prazo limitado, desde que voltada a atender situações de necessidade temporária e de interesse público relevante (BRASIL, 1988).

Ainda que os processos de contratação temporária e terceirização simplifiquem e agilizem os processos administrativos, diversos autores apontam alguns contrapontos relacionados a essas práticas. De acordo com Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2020), embora a terceirização seja frequentemente apresentada com diversos benefícios, estudos indicam que essa prática pode fragmentar o trabalho e dificultar o controle e a supervisão dos serviços, comprometendo a efetividade das políticas públicas.

Construindo um paralelo para analisar a questão em um contexto mais amplo, e para além do controle e supervisão, esse processo, embora proporcione maior flexibilidade administrativa, também pode resultar em precarização do trabalho, como apontam Pereira, Tassigny e Bizarria (2017). Além disso os autores destacam as primícias das conquistas de direitos e garantidas sociais e como a terceirização é utilizada como instrumento econômico de precarização dos direitos trabalhistas.

De acordo com Pereira, Tassigny e Bizarria (2017), os vínculos se tornam muitos flexíveis e dificultam assim o acompanhamento e requerimento de direitos, as práticas de clientelistas e nepotistas são apresentados demonstrando a vulnerabilidade do Estado. Essas práticas tendem a se relacionar com possíveis violações dos princípios da administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Os autores argumentam que a instabilidade nos cargos acarreta em uma maior rotatividade dos colaboradores quando os contratos não são renovados e a descontinuidade do trabalho pode resultar na perda de informações, experiência acumulada e na desconstrução de processos previamente estabelecidos.

## 2.5 Aspectos positivos e negativos da terceirização na administração pública

Silva (2022) aponta que a terceirização traz vantagens econômicas, mas enfrenta desafios de gestão pública, Santos (2017, citado por Silva, 2022) ressalta que a adoção de modelos gerenciais de gestão privada pelo setor público pode priorizar o acessório em detrimento do essencial, prejudicando a sociedade. É possível observar que o autor sintetiza diversos estudos, destacando a centralidade do aspecto da redução de custos na administração pública, e contrapõe essa visão à necessidade de um aprofundamento da análise em cada contexto específico.

Silva (2022) realiza uma abordagem sistemática e importante sobre a terceirização, no que se refere as suas origens, às definições conceituais e descreve os agentes envolvidos no processo, proporcionando uma visão clara de modelo de gestão. Ainda segundo o autor, a terceirização é uma forma de transferência de determinadas atividades para outra instituição, que permite a empresa contratante concentrar-se a cumprir o objetivo central para qual foi criada, enquanto a atividade meio abrange tarefas de apoio que contribuem para o cumprimento desse objetivo.

Em diversos países, a flexibilização contribui para relações de trabalho mais adaptáveis, favorecendo, em certos contextos, contratações temporárias. Por outro lado, alguns autores apontam que a terceirização também passou a ser considerada uma alternativa de desenvolvimento econômico a baixo custo (Delgado, 2015, apud Silva, 2022).

Silva (2022) reuniu estudos de Alves (2018), Fernandes (2017), Lobo et al. (2017) e do DIEESE (2011), apresentando diversas desvantagens da terceirização na administração pública, entre elas a redução salarial, as inseguranças nos vínculos empregatícios, a exposição a condições de risco e o descumprimento das leis trabalhistas, o autor também destaca a possibilidade de práticas ilícitas e a dependência da administração pública em relação às empresas contratadas.

O estudo também apresenta os pontos positivos da terceirização, apoiando-se em autores como Alves (2018) e Giosa et al. (2017), a prática é apontada como uma estratégia de flexibilização e aprimoramento de processos internos. Entretanto, o autor ressalta a importância da elaboração de contratos e acompanhamento rigoroso do cumprimento das propostas, para que, na prática, o uso terceirização nos serviços públicos se torne efetivamente benéfico.

Entre as vantagens apresentadas estão o aumento da produtividade, a melhoria da qualidade dos serviços, o controle mais eficiente dos custos e a maior flexibilidade

administrativa, assim como a redução de desperdícios, a transformação de custos fixos em variáveis e possibilitando uma administração pública mais dinâmica e eficiente.

## **2.6 Contratação temporária na administração pública**

Silva e Gurgel (2023) apresentam uma análise sobre a regulamentação dos contratos por tempo determinado e suas implicações. Os autores constataram que esse tipo de contratação afeta diferentes aspectos da vida funcional dos trabalhadores e que a prática ocorre em âmbito nacional.

O trabalho e a venda da força de trabalho foram modernamente associados ao emprego, que assumiu uma posição central, em relação ao reconhecimento social (prestígio social intra e extragrupal), no que a situação oposta, o desemprego, se tornou parcial ou integralmente geradora de diversas desordens econômicas, políticas, sociais e psíquicas (Liedke, 2006, apud Silva & Gurgel, 2023). Nesse contexto, percebe-se que os impactos da contratação vão além da formalidade do vínculo, afetando o senso de pertencimento social e influenciando a experiência individual no ambiente de trabalho.

Os autores evidenciam, com base em dados do IBGE entre os anos de 2012 e 2021, um aumento significativo do número de trabalhadores sem vínculo permanente e uma redução no quadro de servidores efetivos concursados. Esse crescimento mostra que é cada vez mais comum contratar profissionais fora do regime estatutário. Silva e Gurgel (2023), destacam que historicamente o Brasil está posicionado em uma condição perifericamente econômico, citando sua dependência relacional com outros países. Segundo os autores essa condição influência diretamente a precarização de trabalho no país, fortalecendo a adoção de forma de contratação sem nenhum vínculo empregatício.

Alguns fatores colaboram para a forma como ocorre a contratação temporária de trabalhadores na administração pública. Com base em dados do IBGE sobre o PIB dos municípios brasileiros entre 2010-2020, analisados por Silva e Gurgel (2023), observa-se que, em dezoito estados, a administração pública constitui a principal fonte de ocupação da força de trabalho. Os autores alertam que essa dependência do setor público em grande parte do país, faz com que a escassez de oportunidades leve muitos indivíduos a aceitarem vínculos precários como forma de sobrevivência, favorecendo a fragilização de relação de trabalho na administração pública.

No setor educacional, estudos sobre a rede estadual de Minas Gerais mostram que a contratação temporária de professores chegou a superar o número de servidores efetivos, indicando a expansão desse tipo de vínculo no setor (Faria & Martino, 2023). Os autores destacam que, em abril de 2020, dos 201.945 profissionais que compunham o quadro da rede estadual, cerca de 57% não possuíam vínculo permanente.

Além disso, a análise aponta que a utilização contínua de contratos temporários evidencia a necessidade de profissionais permanentes e qualificados, uma vez que os contratos são renovados anualmente. Segundo os autores, essa prática também permite que gestores utilizem as contratações temporárias como uma forma de contornar a ampliação do quadro de servidores efetivos (Faria & Martino, 2023), o que reforça a necessidade de políticas públicas que garantam estabilidade e formação adequada para esses profissionais.

Além disso, o mesmo estudo revela que, em 22 de abril de 2020, 4.621 agentes temporários atuavam sem a escolaridade mínima exigida para o cargo, enquanto todos os servidores efetivos possuíam formação compatível com a função. Faria e Martino (2023) observam que a presença de agentes sem a escolaridade mínima exigida demonstra a dificuldade da administração pública em atrair candidatos habilitados para as vagas temporárias, mesmo diante da renovação sucessiva desses contratos.

## **2.7 Regime de trabalho temporário e gestão educacional**

A organização Todos Pela Educação apresenta um panorama nacional sobre as contratações temporárias de professores nas redes estaduais brasileiras. O levantamento indica um aumento da proporção de profissionais temporários em relação aos efetivos, evidenciando a expansão dessa prática. Complementando o panorama anteriormente analisado por Silva e Gurgel (2023). Embora a análise trate de docentes, é possível analisar a utilização dessa modalidade, seus possíveis problemas estruturais e suas potenciais implicações para a gestão educacional. Neste estudo observa-se que no Brasil, ainda são escassas as análises que apontam os impactos das contratações temporárias, porém as que já existem apontam uma correlação entre o tipo de vínculo e o menor rendimento dos estudantes em avaliações externas.

Segundo este trabalho, três fatores ajudam a compreender os impactos negativos da contratação temporária de docentes sobre os resultados educacionais: a alta rotatividade, os processos seletivos frágeis e as piores condições de trabalho. Ressalta o estudo que, os resultados apresentados não têm o objetivo de criticar o profissional ou sua capacidade na

execução de suas funções, mas sim de alertar para a fragilidade das políticas públicas de contratação, valorização e capacitação continuada.

A pesquisa analisou aspectos dos profissionais, como idade, escolaridade e tempo de serviço na área da educação, e os resultados indicaram que a contratação temporária vem sendo utilizada para compor o corpo docente fixo, em vez de atender a demandas pontuais ou emergenciais. A forma de ingresso desses docentes também foi explorada, a formação e tempo de experiência são analisados, mas as etapas com prova, entrevista aprofundada ou análise de competências mais específicas são frequentemente negligenciadas. Sendo assim, o estudo mostra que o processo de contratação temporária na maioria das vezes no Brasil é simplificado.

Além disso, a organização Todos Pela Educação, utilizou os dados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, para identificar a relação existente entre alunos que tinham professores temporários com a tendência a terem notas mais baixas, dos que aqueles com professores efetivos, esse resultado sugere que a modalidade de contratação do docente pode afetar a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos, contribuindo para a fragilidade da gestão educacional, uma vez que a instabilidade dos vínculos de trabalho dificulta a consolidação de rotinas institucionais, conforme discutem Feldman e Alves (2020). Como citado anteriormente pela pesquisa, estes resultados, no entanto não refletem falhas dos docentes, mas sim lacunas nas políticas públicas.

Este estudo contribui de forma significativa para a análise estrutural das contratações temporárias na administração pública, pois, a partir dos dados e reflexões apresentadas é possível evidenciar a relevância do tema e a necessidade de sua abordagem.

## **2.8 Clientelismo e contratações temporárias**

Como retratado anteriormente, a contratação temporária de profissionais na administração pública, realizada com base na autonomia institucional, mesmo dentro dos limites legais, pode envolver critérios variados. Nesse contexto, o estudo de Feldman e Alves (2020) destacam os possíveis critérios que influenciam essas práticas na seleção de profissionais para atuação na rede educacional. Os autores exploram dados que evidenciam um padrão sistemático na prática da contratação de professores temporários. Esses dados reforçam a premissa de que a administração pública depende dessa modalidade de contratação para suprir demandas educacionais, uma vez que a presença de docentes temporários é significativa, especialmente em municípios e áreas rurais, onde representa quase metade do total de

profissionais atuantes, conforme apontam Feldman e Alves (2020), a partir de dados do Censo Escolar.

Feldman e Alves (2020) identificam diversos fatores que contribuem para a persistência da contratação de profissionais temporários, incluindo aspectos econômicos, políticos, sociais e administrativos, assim como a escassez de oportunidades de trabalho. Embora o estudo se concentre em professores, diante dos aspectos apresentados, esses fatores podem ser considerados também em outras categorias de servidores temporários na administração pública, como os técnicos administrativos.

Estudos anteriores apresentados pelos autores, apontam impactos significativos da contratação temporária na educação, abordando aspectos como condições de trabalho, remuneração e estabilidade. Entre os efeitos mais relevantes para este estudo, destaca-se que a falta de continuidade dos profissionais temporários nas escolas pode estar associada a diferenças no desempenho dos alunos em determinadas disciplinas, em comparação com aqueles atendidos por professores concursados. Assim, evidencia-se que a forma de contratação e a condução dessa prática pode impactar diretamente na qualidade do serviço prestado.

Feldman e Alves (2020) apontam que redes políticas locais influenciam sobre a contratação de profissionais temporários. A partir das entrevistas, percebe-se que os vínculos políticos e pessoais frequentemente determinam quem obtém os cargos, evidenciando que a ocupação de posições temporárias muitas vezes depende de fatores relacionais e institucionais, além dos critérios formais de contratação. Os relatos obtidos nas entrevistas também indicam que mudanças de governo impactam diretamente na manutenção destes profissionais, uma vez que a permanecia no cargo está condicionada às alianças políticas locais.

Os autores destacam que a contratação temporária, ao se tornar uma prática recorrente na administração pública, reflete um modelo de gestão marcado por ações que interferem diretamente no campo educacional. Feldman e Alves (2020) utilizam a expressão “administração educacional em zigue-zague”, para descrever as constantes mudanças de direção nas práticas em decorrência das mudanças de governo. O estudo também contribui para compreender como as contratações temporárias, quando influenciadas por vínculos interpessoais, em alguns aspectos podem fragilizar os critérios de seleção.

## 2.9 Clientelismo e contratações públicas temporárias

Segundo Santos e Araujo (2025), no estado de Tocantins a prática da contratação temporária ocorre de forma emergencial para preencher vagas decorrentes de aposentadorias, licenças médicas e necessidades específicas. No entanto, a ausência dos processos seletivos claros e transparentes tem gerado críticas e apontamentos de órgãos de controle e é destacada pelos autores como um desafio à boa gestão pública.

Ainda segundo Santos e Araujo (2025), dados de relatórios do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE-TO, 2022), demonstram irregularidades nessas contratações, como a ausência de justificativas técnicas, falta de publicidade e um ciclo de repetições e continuação de contratos com os mesmos profissionais sem critérios objetivos. Ainda segundo os autores, as denúncias encaminhadas ao Ministério Público indicam que algumas nomeações temporárias apresentam vínculos pessoais e estão associadas a interesses políticos locais.

De acordo com Santos e Araujo (2025), as atividades exercidas por profissionais que estão sobre a pressão e incertezas quanto a permanência em seu cargo e vivendo sobre limitações de seus direitos, impactam diretamente na qualidade de ensino e tornam a gestão pública mais vulnerável a pressões políticas, reduzindo a autonomia técnica dos gestores e dificultando a aplicação de políticas baseadas em evidências. Além disso, um relatório do Sindicato dos Trabalhadores em Educação (SINTET-TO, 2021) referente às contratações realizadas em escolas rurais aponta a existência da prática de clientelismo uma vez que, as contratações temporárias não seguem critérios objetivos e estão sob influência de agentes políticos locais. O relatório destaca ainda que profissionais sem qualificação foram contratados comprometendo assim a qualidade do ensino nessas regiões.

De acordo com os autores, essa prática se estende a cargos administrativos estratégicos, como de coordenação pedagógica, que são considerados atividades-fim. Por sua importância, essas vagas deveriam ser preenchidas por meio de concursos públicos ou processos seletivos mais rigorosos, de modo a atender às necessidades das escolas e preservar a eficiência administrativa. Os autores reforçam que a forma como essas contratações são conduzidas aumentam o risco de corrupção e o desperdício de recursos públicos,

Santos e Araujo (2025) apresentam propostas e recomendações que visam aumentar a transparência nos processos de contratação e fortalecer a gestão pública. Entre elas, destacam-se os processos seletivos públicos para contratações temporárias, com provas e análises curriculares, garantindo uma seleção mais meritocrática e consequentemente, respeitando os princípios da imparcialidade e da moralidade. Os autores também enfatizam a importância de

fortalecer a participação da população e conselhos nas fiscalizações dessas práticas e a implementação de um planejamento para redução dessa dependência de contratação emergente e improvisada.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **4.1 Tipo de pesquisa**

Tratou-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois buscou compreender a realidade por meio da análise da percepção dos sujeitos envolvidos e das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. A pesquisa também foi de natureza exploratória, com o objetivo de aprofundar a discussão sobre a influência da qualificação técnica na contratação temporária da gestão educacional pública. A pesquisa também se configurou como um estudo de caso realizado no contexto da Secretaria Municipal de Educação, permitindo examinar especificamente como esse processo ocorre no setor analisado.

### **4.2. Instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados se realizou por meio de entrevistas semiestruturadas, com base em um roteiro previamente elaborado, contendo perguntas abertas. Esse instrumento permitiu que os entrevistados expressassem suas experiências, opiniões e percepções sobre a atuação de profissionais contratados sem exigência de qualificação técnica e como isso reflete na gestão educacional.

### **4.3. Sujetos da pesquisa**

Foram entrevistados três profissionais atuantes na Secretaria Municipal de Educação de Governador Valadares – MG, representando diferentes vínculos com a administração pública: um chefe de setor, um servidor efetivo e um servidor contratado temporariamente. A escolha desses participantes se deve ao papel que cada um exerce no processo de contratação e no cotidiano administrativo, permitindo diferentes perspectivas sobre o fenômeno estudado.

### **4.4. Tratamento dos dados**

Os dados coletados nas entrevistas foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), buscando identificar categorias temáticas que evidenciem as principais percepções dos participantes sobre o tema da qualificação técnica e seus reflexos na qualidade da gestão pública.

#### **4.5 Relato pessoal como complemento à pesquisa**

A utilização de um relato pessoal como parte da metodologia de um Trabalho de Conclusão de Curso justifica-se quando inserida dentro da abordagem da observação participante, especialmente em pesquisas qualitativas que investigam dinâmicas organizacionais e experiência profissional. Autores contemporâneos como Creswell e Poth (2018) destacam que a pesquisa qualitativa frequentemente incorpora a perspectiva do pesquisador como instrumento central de coleta e interpretação de dados, sobretudo quando o fenômeno estudado é vivenciado diretamente por ele. Da mesma forma, Denzin e Lincoln (2018) reforçam que a imersão do pesquisador no campo permite compreender nuances, tensões e processos sociais que não seriam acessíveis apenas por meio de documentos ou entrevistas formais. Assim, esta experiência na Secretaria Municipal de Educação não apenas fundamenta o problema investigado, como também contribui para uma compreensão aprofundada das práticas administrativas e das demandas técnicas envolvidas.

Nesse sentido, o relato pessoal pode ser compreendido como um exemplo de observação participante, pois envolve a presença ativa da pesquisadora no ambiente organizacional e a vivência direta das situações analisadas. Segundo Angrosino (2020), a observação participante combina participação nas atividades cotidianas e reflexão sistemática sobre elas, permitindo ao pesquisador produzir conhecimento situado e sensível ao contexto. Sua experiência, ao lidar com demandas administrativas complexas, inseguranças técnicas e responsabilidades que ultrapassavam a capacitação formal oferecida, configura um material empírico relevante e legítimo para análise. Ao transformar essa vivência em narrativa fundamentada, o TCC ganha densidade teórica e rigor acadêmico, demonstrando como a prática profissional pode ser utilizada como fonte válida de dados para compreender os desafios da gestão pública e a necessidade de qualificação técnica na terceirização.

Neste contexto, a escolha do tema deste trabalho teve início a partir da vivência pessoal da pesquisadora na área da educação, durante o período de nove meses em que atuei na Secretaria Municipal de Educação de Governador Valadares – MG. Nesse contexto, pude observar de forma direta os desafios enfrentados pelo setor ao qual prestei serviços, para execução de diversas atividades administrativas havia uma necessidade de determinados conhecimentos técnicos.

Fui inserida na equipe por meio de uma indicação e designada para a função de técnica assistente administrativa, cuja responsabilidade era auxiliar a gerência do setor, executando tarefas conforme as demandas surgessem. À época, eu cursava o 6º período do curso de

Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora – campus Governador Valadares (UFJF-GV) e acreditava que os conhecimentos adquiridos até aquele momento poderiam contribuir positivamente para a realização das atividades cotidianas, o que inicialmente me trouxe tranquilidade. A oportunidade parecia promissora, não apenas pelo aprendizado, mas também pela possibilidade de observar de perto como a gestão pública funciona na prática.

O ambiente de trabalho era dinâmico, composto por servidores efetivos e funcionários contratados. Cada um possuía atribuições específicas, como técnica assistente, meu papel era oferecer suporte em diversas frentes, o que incluía desde a organização de documentos até o auxílio em sistemas administrativos. Essa diversidade de tarefas me proporcionava contato com diferentes áreas, mas, ao mesmo tempo, gerava dúvidas constantes sobre a forma adequada de executar determinadas atividades.

À medida que os dias se passaram, fomos designadas para realizar tarefas com um nível de responsabilidade que, em nosso entendimento, ultrapassava a nossa capacidade técnica. Atuávamos em sistemas administrativos complexos, que exigiam o correto preenchimento de informações sensíveis. Erros nessas inserções poderiam ocasionar desde o travamento dos sistemas até a perda de recursos financeiros para o município. O simples fato de saber que um dado incorreto poderia comprometer o orçamento público já era motivo de grande apreensão. Apesar do apoio prestado por alguns servidores efetivos, a incerteza quanto ao desempenho adequado das atividades era constante.

Cada servidor dedicava-se às suas atividades; em alguns casos, as demandas eram cumpridas de maneira autônoma, enquanto em outros era necessário aguardar o auxílio de colegas. Essa experiência favoreceu o desenvolvimento da autonomia e da habilidade de lidar com situações inéditas no ambiente de trabalho.

Uma experiência significativa foi quando nos foi solicitado, para a realização de um levantamento de dados relacionados a contas bancárias. Tratava-se de um documento com informações financeiras relevantes composto de valores expressivos. Embora já tivéssemos apoiado a gerência anteriormente na conferência de dados, essa demanda exigia análise minuciosa e conhecimento específico que não possuímos.

A primeira reação diante da solicitação foi de surpresa e apreensão. Por se tratar de uma atividade de grande responsabilidade e sem possibilidade de recusa, nos dedicamos exclusivamente à tarefa, ainda que com bastante insegurança. Buscamos orientação em outros setores da secretaria, mas mesmo assim encontramos diversas dificuldades, desde a

interpretação correta das planilhas até a forma adequada de organizar as informações para o relatório final.

A entrega possuía prazo definido, solicitamos uma prorrogação, justificando as dificuldades e limitações encontradas ao longo do processo. O pedido foi atendido, e o prazo estendido, o que nos trouxe um breve alívio. Ainda assim, conscientes da importância daquela entrega, nos empenhamos intensamente até a finalização do trabalho. O relatório foi concluído e entregue dentro do prazo estabelecido, embora a sensação de insegurança permanecesse. Esse episódio marcou profundamente minha percepção sobre a necessidade de preparo técnico para atividades administrativas que envolvem informações sensíveis e decisões relevantes para a gestão pública.

Essa experiência reforçou, de forma concreta, como a ausência de exigência de qualificação técnica na terceirização pode comprometer a eficiência das atividades administrativas e gera insegurança nos profissionais. Além disso, evidenciou a importância de políticas institucionais voltadas à capacitação contínua, especialmente para profissionais contratados ou terceirizados, que muitas vezes assumem funções complexas sem treinamento prévio.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das entrevistas foi realizada com base no método de análise de conteúdo. As falas foram organizadas em categorias temáticas que permitem compreender as percepções do servidor efetivo, do contratado e da chefia do setor sobre o processo de contratação temporária na administração pública educacional, incluindo aspectos relacionados à qualificação profissional e ao desempenho das atividades administrativas.

O Quadro 1 apresenta, de forma sintética, as principais respostas obtidas na entrevista do Contratado.

*Quadro 1 - Percepções do funcionário contratado*

Síntese das respostas das entrevistas sobre contratações temporárias		
	Pergunta	Resposta
Contratado	1. Como foi o processo da sua contratação?	<i>Contratada pela prefeitura de forma simples, por indicação de uma amiga, sem prova ou experiência prévia; indicação de colega; entrevista direta.</i>
	2. Você recebeu algum treinamento ou capacitação específica ao ser contratado?	<i>Não; aprendeu na prática com colegas.</i>
	3. Quais foram as maiores dificuldades que enfrentou ao assumir sua função?	<i>Falta de conhecimento sobre processos e orientações detalhadas, causando insegurança e atrasos.</i>
	4. Você já se deparou com atividades que demandavam conhecimentos técnicos para os quais sentiu falta de preparação ou informação?	<i>Sim. Algumas atividades exigiam conhecimentos técnicos em organização de documentos, relatórios e sistemas, o que dificultou meu desempenho no início.</i>
	5. Na sua opinião, a falta de experiência influencia a qualidade da gestão pública?	<i>Sim, compromete agilidade e qualidade; gera atrasos, retrabalho e dependência de colegas experientes.</i>
	6. Quais foram os principais aprendizados que você teve enquanto esteve no setor?	<i>Fluxos burocráticos, organização de documentos, uso de sistemas, comunicação e trabalho em equipe.</i>
	7. Convivência e colaboração com efetivos? Como você descreveria a convivência e a colaboração com os servidores efetivos?	<i>Boa; recebeu orientação dos efetivos, mas nem sempre disponível devido à sobrecarga.</i>
	8. Você sente que teve espaço para aprender e se desenvolver dentro da função que foi realizada?	<i>Sim, de forma prática, porém limitada.</i>
	9. Quais apoios ou recursos teriam sido úteis para facilitar ainda mais o seu trabalho?	<i>Treinamentos iniciais, manuais de processos e acompanhamento próximo.</i>
	10. Se pudesse sugerir algo para melhorar o processo de contratação de profissionais como você, o que indicaria?	<i>Treinamentos introdutórios obrigatórios e guia de rotinas administrativas</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O processo de contratação descrito *indicação de conhecidos, ausência de provas e inexistência de critérios formais de seleção* reforça o que autores da administração pública chamam de “informalidade organizacional” (Lima & D’Ascenzi, 2017).

A literatura sobre burocracia weberiana (Weber, 1999) destaca que processos seletivos baseados em mérito são essenciais para garantir imparcialidade, eficiência e profissionalização. A contratação via indicação fragiliza esse modelo, aproximando o processo de práticas patrimonialistas, nas quais relações pessoais influenciam decisões administrativas.

O entrevistado relata não ter recebido treinamento formal, aprendendo majoritariamente com colegas. Isso se aproxima do conceito de “socialização organizacional informal” (Chiavenato, 2020), no qual novos profissionais aprendem observando e replicando comportamentos de colegas, sem suporte institucional estruturado.

Essa dinâmica é típica de organizações que operam sob a chamada burocracia de baixa intensidade (Abrucio, 2007), marcada por ausência de processos padronizados e dependência de conhecimento tácito de servidores mais antigos.

As dificuldades descritas falta de conhecimento sobre fluxos, sistemas e organização documental indicam déficit de capacitação inicial, elemento apontado por autores como Pollitt e Bouckaert (2011) como um dos principais fatores que comprometem a eficiência administrativa.

A ausência de treinamento formal gera: insegurança, lentidão, retrabalho, aumento da dependência de servidores experientes. Esse cenário reforça o argumento de Mintzberg (2010) sobre a importância do treinamento para profissionais que atuam em estruturas administrativas complexas.

A afirmação do entrevistado de que a inexperiência prejudica a gestão pública se alinha a autores da área de políticas públicas que destacam a importância da capacidade estatal (Gomide & Pires, 2014). A baixa qualificação impacta diretamente a capacidade de execução, reduzindo: agilidade, qualidade dos serviços, padronização dos processos.

Isso dialoga também com o conceito de “desempenho organizacional”, que depende de recursos humanos qualificados para atingir resultados.

Embora a convivência seja descrita como positiva, há uma tensão marcada pela sobrecarga dos servidores efetivos, que não conseguem fornecer orientação contínua. A literatura de gestão de pessoas no setor público (Bresser-Pereira, 2011; Pantoja et al., 2012) aponta que ambientes com alta rotatividade e múltiplos vínculos de trabalho tendem a gerar assimetria de conhecimentos, sobrecarregando os funcionários permanentes.

As sugestões do entrevistado treinamentos introdutórios, manuais, supervisão ativa e padronização de rotinas dialogam com as diretrizes do Gerenciamento por Competências (Brandão & Guimarães, 2001) e da Nova Gestão Pública, que defendem estruturação de processos, capacitação contínua e clareza de atribuições.

Essas ações também se aproximam da noção de governança pública, que exige fortalecimento institucional para assegurar qualidade e continuidade das políticas públicas.

As entrevistas revelam que a contratação temporária, quando realizada sem critérios técnicos e sem capacitação, compromete diretamente a qualidade da gestão pública. Esse fenômeno é amplamente discutido na literatura, que aponta que a falta de profissionalização enfraquece a burocracia pública; a ausência de treinamento sobrecarrega servidores efetivos; a execução das atividades se torna dependente de aprendizado informal; a capacidade estatal é reduzida, afetando o desempenho organizacional.

A síntese indica que a implementação de processos seletivos baseados em mérito, treinamento inicial estruturado, manualização de rotinas e acompanhamento profissional são caminhos essenciais para qualificar o trabalho de temporários e fortalecer a administração pública em perspectiva teórico-prática.

O Quadro 2 apresenta, de forma sintética, as principais respostas obtidas na entrevista do funcionário efetivo.

*Quadro 2 - Percepções do funcionário efetivo*

<b>Síntese das respostas das entrevistas sobre contratações temporárias</b>		
	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>Efetivo</b>	1. Já precisou apoiar ou orientar colegas contratados em tarefas relacionadas à qualificação técnica?	<i>Sim. Frequentemente ofereço apoio a colegas por conta da rotatividade e da falta de qualificação técnica.</i>
	2. Quais são as principais dificuldades observadas no desempenho dos contratados?	<i>Dificuldades na produção de documentos oficiais, no uso de sistemas e tecnologias, e limitações em leitura, interpretação e escrita.</i>
	3. Quais fatores contribuem para que os contratados se adaptem mais rapidamente ao setor?	<i>Treinamentos institucionais e iniciativa do contratado em aprender com colegas, apesar da baixa oferta de capacitações</i>
	4. Quais desafios você identifica para a gestão em um contexto de contratação?	<i>Falta de planejamento e de concursos suficientes, além da ausência de processos seletivos temporários eficazes.</i>
	5. Na sua opinião o método de contratação sem exigência de qualificação influencia a qualidade da gestão pública?	<i>Sim, reduz a eficiência e efetividade da gestão pública, gerando atrasos, falhas nos serviços, desmotivação da equipe e descontinuidade de processos, especialmente quando contratados sem qualificação assumem funções de direção.</i>
	6. Você percebe diferenças na forma de atuação entre contratados e servidores efetivos?	<i>Sim. Alguns contratados mostram maior disposição, porém a falta de valorização dos efetivos gera desmotivação. Em muitos casos, contratados assumem chefias sem qualificação por indicação política, criando desigualdade, conflitos e ambiente de trabalho pouco colaborativo.</i>
	7. Como costuma ocorrer a integração de novos contratados ao setor?	<i>Normalmente chegam sem prévia comunicação e são acolhidos pela equipe. A chefia os apresenta, mas não há dinâmica formal de integração; ela ocorre principalmente pelo apoio dos servidores do setor.</i>
	8. Quais estratégias ajudam a manter a colaboração e o bom desempenho da equipe?	<i>Reuniões regulares para alinhamento, integração e capacitação, além de avaliações de desempenho coletivas e formativas com resultados práticos.</i>
	9. Existem práticas de acompanhamento ou feedback que considera úteis para os contratados?	<i>Sim. Contratados também deveriam participar de capacitações e avaliações de desempenho, como os efetivos, porém isso não ocorre.</i>
	10. Que mudanças você acredita que poderiam tornar o processo de contratação de profissionais mais eficiente?	<i>Maior responsabilidade do poder público com políticas de Estado e realização regular de concursos, evitando práticas ilegais e contratações inadequadas.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A fala do servidor efetivo revela um conjunto de tensões estruturais que tem sido amplamente discutido pela literatura recente sobre gestão pública, capacidade estatal e políticas de pessoal. O apoio frequente que ele presta aos contratados, decorrente da alta rotatividade e da falta de qualificação técnica, dialoga diretamente com o argumento de Pires e Gomide (2016), segundo o qual a capacidade estatal depende da estabilidade e da especialização das equipes. Essa dependência de orientação informal e de transmissão tácita do conhecimento também é destacada por Peters (2018), que aponta que a rotatividade fragiliza a memória institucional e aumenta o custo oculto de aprendizagem dentro dos órgãos públicos.

As dificuldades técnicas observadas como problemas na elaboração de documentos oficiais, limitações no uso de sistemas e fragilidades em leitura e escrita reforçam estudos como os de Moura e Borges (2020), que identificam a necessidade de competências administrativas básicas para o exercício das funções estatais contemporâneas. Isso se conecta ainda às análises de Lotta e Cavalcante (2018), que mostram que as desigualdades formativas entre efetivos e temporários geram assimetrias de desempenho e comprometem a entrega de políticas públicas.

Apesar do cenário adverso, fatores como treinamentos institucionais, quando disponíveis, e a iniciativa individual dos contratados favorecem a adaptação ao setor. Oliveira e Vieira (2021) enfatizam que, na ausência de processos formais de integração, o aprendizado informal torna-se o principal mecanismo de socialização organizacional o que, embora funcional, aprofunda desigualdades internas. A falta de planejamento, a carência de concursos e a inexistência de processos seletivos temporários consistentes apontadas pelo servidor correspondem ao que Gaetani (2020) denomina “crise da força de trabalho estatal”, marcada pela substituição de servidores efetivos por vínculos precários que não garantem continuidade administrativa. Estudos internacionais, como os de Kuperus e Rode (2016), reforçam que a ausência de concursos compromete a autonomia burocrática e enfraquece a capacidade de implementação do Estado.

O servidor também destaca que a contratação sem exigência de qualificação reduz a eficiência e a efetividade da gestão pública. Essa percepção encontra respaldo em pesquisas como as de Dahlström e Lapuente (2017), que demonstram que burocracias profissionalizadas estão associadas a melhores resultados organizacionais e maior integridade do Estado. De maneira semelhante, Meyer-Sahling et al. (2019) afirmam que processos de recrutamento baseados em mérito elevam a motivação, a produtividade e a continuidade das rotinas administrativas, pontos diretamente afetados quando contratados assumem funções de direção sem capacitação adequada.

As diferenças entre contratados e efetivos, especialmente no que diz respeito à motivação e ao impacto da desvalorização institucional, convergem com a teoria da Motivação Pública apresentada por Perry e Vandenabeele (2015) e com os estudos de Jacobsen e Andersen (2017) sobre clima organizacional na administração pública. A presença de indicações políticas para chefias ocupadas por pessoas sem qualificação técnica agrava conflitos internos e reforça dinâmicas de politização administrativa, fenômeno amplamente analisado por Lapuente e Van de Walle (2020).

A integração de novos contratados, geralmente informal e dependente da boa vontade da equipe, confirma os achados de Ferreira, Lotta e Tiacci (2022), segundo os quais a ausência de práticas estruturadas aumenta o tempo de adaptação e compromete a qualidade do serviço público. Em contraste, o servidor destaca que estratégias como reuniões de alinhamento, integração e avaliações formativas fortalecem a colaboração e o desempenho coletivo elementos coerentes com os conceitos de governança colaborativa discutidos por Ansell e Gash (2018) e com o debate sobre aprendizagem organizacional, atualizado por Edmondson (2019).

Finalmente, as sugestões do servidor realização regular de concursos, políticas de Estado para gestão de pessoas e ampliação de capacitações e avaliações para todos os vínculos são fortemente apoiadas pela literatura recente. Pesquisadores como Bersch, Praça e Taylor (2017) argumentam que burocracias profissionalizadas são essenciais para políticas públicas estáveis e eficazes, enquanto Lotta, Lima e Pires (2021) demonstram que vínculos precários comprometem diretamente a qualidade da implementação e a continuidade institucional. Dessa forma, as percepções do entrevistado refletem, com precisão, o diagnóstico acadêmico contemporâneo sobre os impactos da precarização do trabalho público na eficácia da gestão estatal.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida as principais respostas obtidas na entrevista do chefe de setor.

*Quadro 3 - Percepção do chefe de setor*

<b>Síntese das respostas das entrevistas sobre contratações temporárias</b>		
	<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>
<b>Chefe do setor</b>	1. No ato da contratação de pessoal, há alguma exigência mínima de qualificação técnica?	<i>Para algumas funções normalmente se exige, no mínimo, conhecimento básico em computação. Entretanto, o processo seletivo para contratação temporária tende a ser mais básico que o concurso público, o que limita a verificação mais detalhada das habilidades técnicas do candidato.</i>
	2. Existe algum tipo de acompanhamento ou avaliação periódica da atuação desses profissionais?	<i>Acompanhamento sim, pois algumas atividades requerem um nível de atenção maior, devido a sua complexibilidade. A avaliação periódica para os contratados normalmente não é efetuada, apenas para os funcionários efetivos.</i>
	3. Como é geralmente conduzida a situação quando um profissional contratado apresenta alguma dificuldade técnica para exercer suas funções?	<i>Quando um profissional apresenta dificuldades, orientamos novamente sobre o procedimento, reforçando cada passo necessário para a execução correta da atividade. Entretanto, observamos que, na ausência da chefia, algumas tarefas acabam sendo interrompidas, seja por dúvidas ou por falta de domínio técnico por parte do colaborador. Nessas situações, certas demandas precisam aguardar orientação.</i>
	4. Na sua opinião, o método de contratação sem exigência de qualificação influencia a qualidade da prestação de serviços públicos?	<i>Sim, pois a ausência de qualificação adequada pode resultar em atrasos na execução das atividades, erros operacionais e maior dificuldade na realização das rotinas administrativas. Isso impacta diretamente nos prazos e na produtividade do setor, gerando retrabalho e prejudicando a agilidade do serviço público.</i>
	5. Na sua visão, quais seriam os principais benefícios de exigir qualificação técnica no momento da contratação?	<i>A exigência de qualificação contribui para maior eficiência e agilidade nas rotinas administrativas, aumentando as chances de êxito na execução das tarefas. Profissionais com formação específica chegam mais preparados, adaptam-se mais rápido e conseguem desempenhar suas funções com mais segurança.</i>
	6. Você percebe diferença entre o desempenho dos profissionais contratados e dos servidores efetivos? Se sim, quais?	<i>Sim, existe diferença, mas ela não é absoluta. Observamos que tanto entre os servidores efetivos quanto entre os contratados há profissionais extremamente comprometidos, assim como outros com desempenho inferior. O empenho individual e o nível de responsabilidade demonstrado acabam influenciando significativamente os resultados.</i>
	7. Em sua experiência, a ausência de qualificação gera maior	<i>Sim. Quando o profissional não possui qualificação adequada, é necessário acompanhar mais de perto seu desempenho e</i>

	necessidade de supervisão por parte da chefia	<i>oferecer suporte frequente. Essa demanda extra de atenção acaba exigindo mais tempo da chefia e dos colegas, o que pode impactar o fluxo do setor.</i>
	8. Quais estratégias poderiam ser adotadas para reduzir os impactos relacionados à falta qualificação de um colaborador?	<i>A oferta de cursos e treinamentos presenciais, ministrados por instituições que sejam qualificadas, seria uma estratégia essencial. Além disso, capacitações contínuas e programas de formação inicial ao ingressar no setor poderiam contribuir na redução das dificuldades enfrentadas no desempenho das funções.</i>
	9. Na sua opinião, de que forma a exigência de qualificação pode contribuir para melhorar os serviços oferecidos à comunidade?	<i>A exigência de qualificação favorece o entendimento adequado das atividades e possibilita soluções mais rápidas e eficazes para as situações do dia a dia. Profissionais qualificados conseguem lidar melhor com demandas complexas, o que melhora a qualidade do atendimento e dos processos internos, refletindo diretamente no serviço oferecido a comunidade.</i>
	10. Sobre a rotatividade de profissionais contratados, existe algum impacto na rotina e no desempenho do setor?	<i>Sim, a rotatividade provoca atrasos nos prazos e pode gerar perda de recursos e de conhecimento institucional. Cada novo contratado precisa de tempo para aprender os procedimentos e adaptar-se ao setor, o que compromete a continuidade e a produtividade das atividades.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As respostas do chefe do setor evidenciam um conjunto de desafios fortemente associados ao debate atual sobre capacidade estatal, gestão de pessoas no setor público e os efeitos da precarização dos vínculos temporários, temas amplamente estudados pela literatura recente. De início, a constatação de que o processo de contratação temporária exige pouca qualificação técnica e apresenta critérios menos rigorosos que o concurso público converge com as análises de Lotta, Lima e Pires (2021), que demonstram como a baixa exigência de competências no ingresso afeta diretamente a qualidade da implementação de políticas públicas. Segundo esses autores, a ausência de critérios técnicos robustos no recrutamento fragiliza o desempenho organizacional e amplia as desigualdades entre servidores efetivos e temporários.

O chefe do setor também aponta que, embora exista acompanhamento cotidiano do trabalho, os contratados não passam por avaliações periódicas, diferentemente dos efetivos. Essa lacuna institucional se relaciona ao diagnóstico de Braga, Barbosa e Tonelli (2022), que identificam que a gestão do desempenho no serviço público brasileiro ainda é desigual entre diferentes tipos de vínculos, o que compromete a accountability interna e dificulta a padronização de expectativas profissionais. A literatura recente reforça que avaliações

sistemáticas são determinantes para orientar comportamentos, identificar lacunas de capacitação e fortalecer a cultura organizacional (Pires & Gomide, 2021).

Outro aspecto ressaltado pelo entrevistado refere-se ao déficit de domínio técnico dos contratados e às interrupções de atividades na ausência da chefia. Essas situações revelam dependência excessiva de supervisão e fragilidade da autonomia profissional — elementos analisados por Meyer-Sahling e Mikkelsen (2020), para quem a qualificação técnica é um dos principais fatores que sustentam a autonomia burocrática e a capacidade de tomada de decisão no cotidiano administrativo. Além disso, a recorrente necessidade de reexplicação dos procedimentos confirma o argumento de Edmondson e Lei (2021) sobre como ambientes de baixa capacitação geram insegurança psicológica, hesitação em executar tarefas e aumento do retrabalho.

A visão do chefe sobre os efeitos negativos da contratação sem qualificação; erros, atrasos e retrabalho; encontra forte respaldo em estudos contemporâneos sobre desempenho governamental. Gaetani e Ckagnazaroff (2020) enfatizam que a profissionalização e o conhecimento técnico são determinantes para a eficiência dos processos internos e para a redução dos custos organizacionais gerados por falhas operacionais. Nesse sentido, a fala do entrevistado se alinha ao diagnóstico de Dahlström e Lapuente (2020), para quem burocracias profissionalizadas produzem melhores resultados e ampliam a responsividade do Estado.

Quanto à percepção de que a qualificação técnica no ingresso aumentaria a produtividade e a agilidade das rotinas, ela dialoga diretamente com a literatura sobre competências no setor público, especialmente com Cavalcante e Lotta (2021), que ressaltam que a combinação entre capacitação contínua e recrutamento baseado em competências é essencial para melhorar a entrega de serviços públicos e fortalecer a capacidade operacional dos órgãos. A ideia de que profissionais mais preparados se adaptam mais rápido também é reforçada por Oliveira e Vieira (2021), que mostram que a qualidade da formação inicial influencia profundamente a trajetória de aprendizagem e o tempo necessário para atingir autonomia no desempenho.

Quando o chefe afirma que a ausência de qualificação aumenta a necessidade de supervisão da chefia, ele ecoa o que literatura recente denomina de custo oculto da baixa capacidade técnica. Peters (2020) argumenta que, em contextos onde prevalecem servidores pouco qualificados, gestores acabam dedicando grande parte do tempo a controle, revisão e resolução de erros, o que reduz sua atuação estratégica. A dependência de supervisão intensiva também está associada ao risco de interrupção de processos e à perda de continuidade,

elementos problematizados por Kuperus e Rode (2020) em seus estudos sobre fragilidade das burocracias contemporâneas.

A rotatividade, destacada pelo entrevistado como um dos maiores problemas, reforça um dos achados mais consistentes da literatura atual: a alta circulação de trabalhadores temporários compromete a memória institucional e a continuidade administrativa. De acordo com Ferreira, Lotta e Tiacci (2022), cada ciclo de substituição de contratados reinicia o processo de aprendizagem, reduzindo a produtividade, aumentando o custo organizacional e ampliando o risco de descontinuidade dos serviços. O chefe reconhece que cada novo contratado precisa de tempo significativo para aprender os procedimentos evidência empírica direta do impacto da falta de estabilidade sobre a capacidade estatal.

Por fim, as propostas de melhoria apresentadas pelo chefe como oferta de cursos, treinamentos contínuos e programas formais de formação inicial dialogam com o que Ansell e Boin (2021) defendem como políticas de fortalecimento de aprendizagem organizacional no setor público. Investimentos estruturados em qualificação contribuem não apenas para o desempenho individual, mas também para a criação de rotinas mais estáveis, colaborativas e eficazes.

Assim, observa-se que a percepção do gestor local não apenas descreve vivências práticas do cotidiano da administração pública, mas também se alinha de forma robusta ao diagnóstico estabelecido pela literatura recente: vínculos precários, baixa exigência de qualificação e ausência de processos formais de capacitação comprometem a eficiência, a continuidade e a capacidade do Estado de entregar serviços com qualidade. Dessa forma, as falas do entrevistado reforçam e ilustram empiricamente o que autores contemporâneos têm demonstrado teoricamente sobre os impactos da fragilização da força de trabalho pública na gestão estatal.

## 5.1 Síntese das percepções dos participantes

A análise das respostas do contratado evidencia que seu ingresso ocorreu por meio de um processo seletivo simplificado, sem exigência de qualificação prévia e sem oferta de treinamento inicial. As dificuldades relatadas especialmente no uso de sistemas, interpretação de documentos e execução de rotinas administrativas demonstram que o aprendizado ocorreu predominantemente de forma informal, por meio do apoio dos colegas mais experientes. Esse cenário revela uma baixa autonomia profissional e um aumento do tempo necessário para execução das atividades do setor, reforçando a percepção de que a ausência de formação inicial compromete a capacidade de entrega dos serviços públicos.

Tal diagnóstico converge com os achados de Pereira, Tassigny e Bizarria (2017), que apontam que processos de contratação frágeis tendem a produzir retrabalho, dependência técnica e elevado custo de supervisão. De forma complementar, Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2020) argumentam que seleções simplificadas, sem avaliação de competências, dificultam a continuidade administrativa e ampliam a demanda por suporte técnico da equipe.

Sob a perspectiva do servidor efetivo, a rotatividade dos contratados surge como um fator estruturante na desorganização do trabalho. Segundo ele, cada novo ingresso exige reinício do processo de orientação, o que resulta em atrasos, sobrecarga e fragilidade da memória institucional. A necessidade de treinar repetidamente profissionais sem qualificação reflete a sobrecarga sobre os servidores experientes, que acumulam, além de suas próprias tarefas, a responsabilidade pela integração e correção de falhas operacionais recorrentes. Essa percepção é coerente com as análises de Faria e Martino (2023), que demonstram que a rotatividade fragiliza a continuidade administrativa, reduz a eficiência organizacional e amplia significativamente o retrabalho. Em convergência, Pereira, Tassigny e Bizarria (2017) também destacam que vínculos temporários sem capacitação inicial estruturada aumentam a carga de trabalho dos servidores efetivos.

A fala da chefia reforça esse quadro ao destacar que o processo de contratação temporária é menos criterioso que o concurso público, o que dificulta a verificação das habilidades técnicas mínimas necessárias ao desempenho adequado das funções. A chefia observa que profissionais com menor domínio técnico demandam supervisão constante, e que, na sua ausência, algumas atividades ficam paralisadas, aguardando orientação. Esse fenômeno evidencia uma dependência funcional que compromete a fluidez das rotinas administrativas e prejudica a eficiência do setor. Tal situação dialoga diretamente com os apontamentos de Pereira, Tassigny e Bizarria (2017), para quem vínculos temporários com baixa exigência

técnica criam desafios de supervisão e reduzem a continuidade institucional. Da mesma forma, Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2020) ressaltam que processos seletivos simplificados impactam negativamente a qualidade e a agilidade da prestação do serviço público.

Outro elemento relevante identificado nas narrativas dos entrevistados refere-se à presença de práticas de indicação no processo de ingresso seja por amizades, seja por influência política em funções estratégicas. A referência recorrente a indicações pessoais revela a fragilidade dos mecanismos de recrutamento e sugere possíveis desvios da imparcialidade que deveria reger as contratações públicas. Essa dinâmica aproxima-se do que Campelo (2010) define como traços de patrimonialismo político-administrativo, caracterizado pela predominância de relações pessoais e informais em detrimento de critérios técnicos. Nesse sentido, as falas dos participantes indicam que a pouca robustez do processo de contratação temporária não apenas compromete a organização do trabalho, mas também cria condições que podem favorecer práticas clientelistas, afetando a legitimidade, a transparência e a eficácia do setor.

## 5.2 Quadro de vínculos profissionais na Secretaria Municipal de Educação

Segundo dados do portal de transparência da prefeitura de Governador Valadares, MG em outubro de 2025, a Prefeitura Municipal de Governador Valadares, possui em média 10.095 servidores públicos dos quais estão distribuídos entre as categorias de contratação abaixo.

*Quadro 4 - Quantitativo de servidores em Governador Valadares (MG).*

Categoria/Vínculo	Quantidade de Servidores
Contratado	4.479
Efetivo	3.124
Profissional da Educação (Contratado)	1.275
Profissional da Educação (Estatutário) Efetivo	854
Comissionado	186
Outros	176
<b>Total</b>	<b>10.095</b>

Fonte: Portal da Transparência de Governador Valadares (2025).

A distribuição dos vínculos apresentada com predominância de contratos temporários (4.479) em relação ao número de servidores efetivos (3.124) reflete uma tendência nacional observada em diversos estudos recentes sobre gestão pública no Brasil. Pesquisas do IPEA, da ENAP e do Atlas do Estado Brasileiro mostram que, nas últimas décadas, aumentou significativamente o uso de vínculos precários e temporários na administração pública, sobretudo em governos estaduais e municipais, como apontam Cavalcante, Lotta e Oliveira (2018) e Abrucio (2022). Essa expansão ocorre para suprir rapidamente demandas operacionais, mas produz efeitos estruturais importantes sobre a capacidade estatal.

A presença de 1.275 profissionais da educação contratados, em contraste com apenas 854 servidores estatutários efetivos na mesma área, evidencia uma lógica de gestão baseada na flexibilização dos vínculos de trabalho. De acordo com Pires e Gomide (2016) e Lotta, Cavalcante e Pires (2021), esse tipo de arranjo tende a fragilizar a continuidade das políticas públicas, especialmente em áreas como educação e saúde, que dependem de estabilidade, qualificação permanente e acúmulo institucional.

O número relativamente elevado de cargos comissionados (186) também aponta para um fenômeno discutido por Abrucio e Gaetani (2019): a ampliação de posições de livre nomeação está historicamente associada à lógica político-partidária e à personalização da gestão, podendo gerar riscos de nepotismo, baixa profissionalização e descontinuidade administrativa. A literatura recente reforça que uma proporção grande de comissionados, quando não acompanhada de requisitos técnicos, compromete a capacidade burocrática e reduz a coerência das ações do Estado.

A categoria “outros” (176) geralmente abarcando estagiários, prestadores de serviço terceirizados ou bolsistas também indica a diversidade e fragmentação dos vínculos, fenômeno apontado por Cavalcante e Palotti (2020) como um desafio para a governança pública contemporânea. Quanto mais heterogêneos e instáveis os vínculos, maior a dificuldade de coordenação, padronização e responsabilização no serviço público.

Esse cenário geral se aproxima da crítica feita por Bresser-Pereira (2017) de que a gestão pública brasileira sofreu, nos últimos anos, um “processo de informalização dos vínculos”, movido tanto pela restrição fiscal quanto pela necessidade de respostas ágeis, mas que resulta em perda de capacidade estatal e fragilidade das carreiras típicas do Estado.

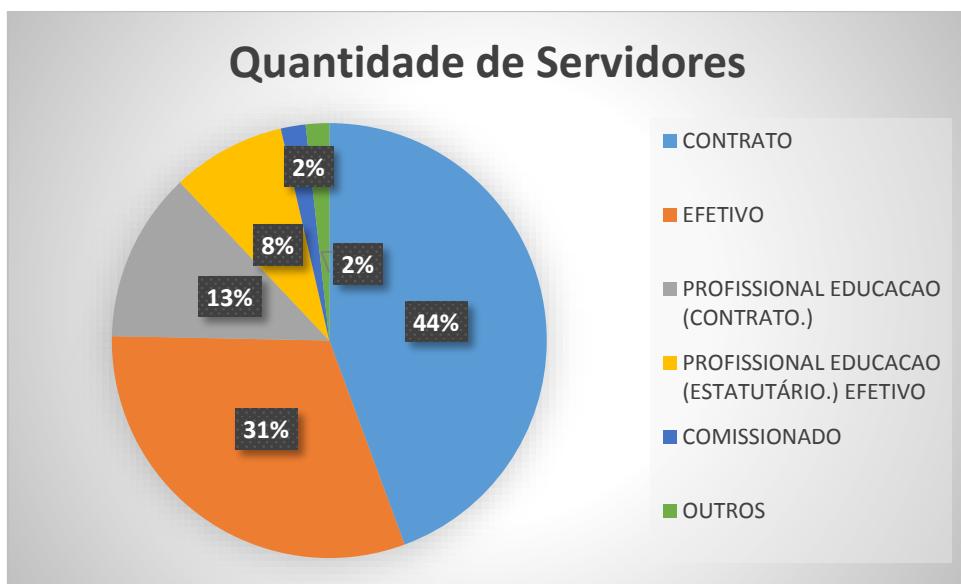
Por fim, sob a perspectiva de integridade e governança, autores como Pires (2020) e Lotta (2022) reforçam que o excesso de vínculos temporários cria um ambiente mais vulnerável a práticas de influência política e clientelismo, já que contratações sem concurso permitem

maior interferência de interesses pessoais e partidários. A soma de 4.479 contratados + 1.275 profissionais de educação contratados indica que boa parte da força de trabalho depende de decisões políticas de curto prazo, e não de critérios impessoais e meritocráticos, o que converge com os riscos apontados pelos autores.

Assim, os dados sugerem uma estrutura administrativa marcada por precarização dos vínculos, alta rotatividade, dependência de contratos temporários, e presença significativa de cargos comissionados elementos amplamente discutidos pela literatura recente de administração pública como fatores que reduzem a capacidade institucional, enfraquecem a continuidade das políticas públicas e ampliam a vulnerabilidade a práticas clientelistas.

A Figura 1 apresenta a distribuição percentual dos servidores por tipo de vínculo, evidenciando a predominância de contratos temporários em relação aos servidores efetivos e demais categorias.

*Figura 1 - Quantitativo de Servidores em Governador Valadares (MG) em gráfico*



Fonte: Elaborado pela autora (2025), a partir do Portal da Transparência.

A distribuição apresentada no gráfico evidencia um desequilíbrio estrutural na composição da força de trabalho, marcado pela predominância de vínculos contratuais temporários (44%) e pela expressiva presença de profissionais da educação contratados (13%), em contraste com um quantitativo menor de servidores efetivos (31%). Esse cenário reforça a tendência de precarização das relações de trabalho no setor público, fenômeno discutido por Pires, Lotta e Oliveira (2021) ao analisarem como a ampliação de vínculos flexíveis fragiliza a

capacidade estatal, reduz a continuidade das políticas públicas e aumenta a dependência de supervisão.

O peso elevado de contratações temporárias somado à baixa proporção de cargos comissionados (2%) e de outras categorias marginais indica uma administração pública operando com uma base funcional instável, mais suscetível à rotatividade, perda de conhecimento institucional e variação na qualidade dos serviços. Assim, o panorama reforça as conclusões das análises anteriores: a ausência de exigência de qualificação e a alta rotatividade se tornam ainda mais críticas quando grande parte da força de trabalho não possui vínculo permanente, comprometendo diretamente a eficiência, a profissionalização e a capacidade de planejamento do setor.

### **5.3 Discussão dos dados**

Considerando que este trabalho discute as contratações temporárias na administração pública, é importante observar como está formada a força de trabalho da Secretaria Municipal de Educação. Para isso, foram consultados os dados do Portal da Transparência, apresentados no Quadro 1, que mostram a proporção entre servidores efetivos, contratados e demais vínculos existentes.

A leitura do quadro permite perceber com clareza os diferentes tipos de vínculos: há um número muito maior de contratos temporários, seguido pelos servidores efetivos e, em menor quantidade, categorias como comissionados e outros vínculos específicos. Para facilitar a compreensão, o Gráfico 1 apresenta esses porcentuais, permitindo visualizar a participação de cada grupo dentro da estrutura administrativa.

Os dados revelam uma forte predominância de vínculos temporários, mostrando que a administração pública tem se mantido dependente desse tipo de contratação. Embora a Constituição Federal determine que esse modelo seja utilizado apenas em situações excepcionais (BRASIL, 1988), o seu uso se tornou contínuo e frequente. Essa realidade não é exclusiva do município: Silva e Gurgel (2023) mostram que o número de temporários cresce em todo o país, deixando de atender apenas demandas pontuais e passando a compor a estrutura permanente de pessoal.

Outros estudos reforçam essa tendência. Faria e Martino (2023) apontam que, especialmente no setor educacional, o número de temporários já supera o de efetivos em muitos contextos. Da mesma forma, o relatório da organização Todos Pela Educação (2023) mostra

que esses contratos vêm sendo utilizados para preencher funções que deveriam ser ocupadas por servidores concursados.

No caso de Governador Valadares, a grande quantidade de servidores contratados confirma essa dinâmica. Além disso, as formas como essas contratações acontecem também geram preocupação. Diversos autores destacam que, apesar de serem permitidas por lei, as contratações temporárias têm sido realizadas por meio de processos simplificados, muitas vezes sem provas ou etapas que avaliem a capacidade técnica do candidato. A *Todos Pela Educação* (2023) observa que isso é comum em muitos municípios, reduzindo a qualidade da seleção. Feldman e Alves (2020) também lembram que, em alguns casos, indicações pessoais e interesses políticos influenciam essas contratações, o que diminui a imparcialidade e a transparência. Santos e Araújo (2025) reforçam que órgãos de controle têm alertado para a repetição de contratações sem justificativas claras.

As consequências desse modelo já são bem conhecidas pelos estudiosos da área. Sampaio (2013) e Singulano, Castelari e Emmendoerfer (2020) afirmam que a ausência de qualificação e a falta de processos seletivos rigorosos prejudicam a continuidade dos serviços e dificultam o trabalho de supervisão. Pereira, Tassigny e Bizarria (2017) também indicam que a alta rotatividade e a fragilidade dos vínculos tornam a gestão mais vulnerável e menos eficiente. Faria e Martino (2023) explicam ainda que a entrada de profissionais sem formação adequada pode comprometer o funcionamento das escolas e o desempenho educacional.

Diante disso, fica claro que a situação de Governador Valadares acompanha uma tendência nacional de ampliação dos vínculos temporários e sua normalização dentro da administração pública. Os resultados reforçam a necessidade de rever e fortalecer os processos de seleção, garantindo que profissionais qualificados sejam contratados e que haja maior controle sobre a forma como essas contratações são realizadas.

#### **5.4 Limitações e observações complementares da pesquisa**

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas limitações tornaram-se evidentes. A principal delas foi a dificuldade em localizar um número maior de participantes para as entrevistas, especialmente devido à recente mudança na gestão municipal, que impactou diretamente o acesso a servidores e responsáveis pelos setores. Outro desafio relevante foi a obtenção de dados oficiais, uma vez que as solicitações encaminhadas à Prefeitura e à Secretaria Municipal de Educação não foram respondidas. Diante disso, a coleta de informações precisou

ser realizada diretamente no Portal da Transparência, por meio de busca manual e posterior sistematização dos dados disponíveis.

No processo de revisão da literatura, observou-se a existência de um volume significativo de estudos dedicados à contratação de professores e profissionais da educação, que contribuíram de forma importante para a fundamentação deste trabalho. Contudo, identificou-se uma escassez de pesquisas que tratam especificamente da contratação de pessoal na área administrativa geral, evidenciando uma lacuna relevante nas investigações sobre gestão de pessoas no setor público. Essa ausência de estudos mais aprofundados reforça a necessidade de ampliar o debate acadêmico sobre o tema.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu compreender com maior profundidade como as contratações temporárias de profissionais técnicos administrativos influenciam o funcionamento da gestão educacional em Governador Valadares. As análises indicaram que a falta de preparação específica para o cargo, a ausência de treinamento inicial e a insegurança ao lidar com sistemas internos afetam o desempenho dos contratados, produzindo atrasos, retrabalho e dependência ampliada da chefia e dos servidores efetivos. Esses elementos mostram que o modelo atual de contratação, quando não estruturado, compromete a eficiência das rotinas administrativas e a qualidade do atendimento prestado à comunidade escolar.

Do ponto de vista crítico, o estudo evidencia que o uso recorrente e massivo de vínculos temporários muitas vezes sem critérios técnicos rigorosos acaba distorcendo a finalidade original desse tipo de contratação, prevista constitucionalmente para situações excepcionais. A fragilidade dos processos seletivos, a falta de padronização no acompanhamento dos recém-contratados e a sobrecarga transferida aos servidores efetivos configuram práticas que podem comprometer a impessoalidade, a continuidade administrativa e a profissionalização do serviço público. Assim, a estrutura atual tende a reproduzir fragilidades históricas da gestão pública brasileira, em vez de contribuir para o fortalecimento institucional.

Considerando essas limitações, estudos futuros podem ampliar o escopo da investigação, incluindo um número maior de participantes, outros setores da administração municipal e comparações com municípios que adotam modelos mais robustos de seleção e integração de temporários. Pesquisas voltadas para mensurar o impacto da rotatividade nos custos administrativos, no tempo de execução das rotinas e na percepção dos usuários dos serviços também podem contribuir para aprofundar o debate sobre os efeitos da precarização dos vínculos de trabalho no setor público.

Como desdobramento prático, este trabalho aponta a possibilidade de desenvolver um Produto Técnico-Profissional, como um Relatório Técnico de Capacitação Inicial e Acompanhamento de Contratados Temporários. Esse documento poderia incluir diretrizes operacionais, um roteiro de treinamento introdutório, mecanismos de avaliação contínua e padronização das rotinas administrativas. Tal proposta se configura como um instrumento aplicável à realidade municipal e capaz de melhorar a eficiência da gestão, reduzindo o retrabalho e fortalecendo a qualidade do serviço público.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa contribua para o debate sobre a importância de processos de contratação mais organizados, transparentes e alinhados às necessidades da

comunidade. Reforça-se, ainda, a necessidade de políticas de capacitação permanente e de maior fiscalização na forma como os vínculos temporários são utilizados, de modo que a administração pública possa oferecer serviços mais eficientes, profissionais e coerentes com seus princípios constitucionais.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. A reconstrução das burocracias estaduais: tendências e desafios para a construção de capacidades estatais. São Paulo: Fundação Konrad Adenauer, 2007.
- ANGROSINO, Michael. Etnografia e observação participante. Porto Alegre: Artmed, 2020.
- ANSELL, Chris; BOIN, Arjen. *The governance of public organizations: learning, adaptation and resilience in complex environments*. Cambridge: Cambridge University Press, 2021.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2018.
- BERG, Bent; MIKKELSEN, Kim Sass. *Professionalization and bureaucratic autonomy: contemporary challenges in public administration*. Oxford: Oxford University Press, 2020.
- BERSCH, Katherine; PRAÇA, Sérgio; TAYLOR, Matthew M. *Burocracia, autonomia e capacidade do Estado no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- BERSCH, Katherine; PRAÇA, Sérgio; TAYLOR, Matthew. *Building state capacity: institutional design and public sector performance in Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press, 2017.
- BRAGA, Adriana; BARBOSA, Ana Paula; TONELLI, Maria José. *Gestão do desempenho no setor público brasileiro: desafios contemporâneos*. Brasília: ENAP, 2022.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 69-93, 2001.
- BRASIL. Constituição. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal....* Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 1 dez. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.
- CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.
- CAVALCANTE, Pedro; LOTTA, Gabriela Spanghero (org.). *Burocracia de nível de rua no Brasil: profissionais da linha de frente e o futuro da gestão pública*. Brasília: ENAP, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COSTA, Frederico Lustosa da. História, narrativa e representações da administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, ed. esp., p. 31–52, dez. 2018.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

DAHLSTRÖM, Carl; LAPUENTE, Víctor. *Organizing Leviathan: politicians, bureaucrats, and the making of good government*. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Org.). The SAGE handbook of qualitative research. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

EDMONDSON, Amy C. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley, 2019.

EDMONDSON, Amy; LEI, Zhike. *Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 8, p. 33–58, 2021.

FARIA, Genilson Donizete de Jesus; MARTINO, Vânia de Fátima. A contratação temporária de profissionais da educação na rede estadual mineira em números: a extensão da prática e o perfil do profissional contratado. *Cadernos CIMEAC*, Uberaba, v. 13, n. 2, p. 40-57, 2023.

FELDMAN, Ariel; ALVES, Charles Alberto de Souza. A política de contratação de professores temporários em Portel (PA). *RBPAE*, v. 36, n. 2, p. 539-579, maio/ago. 2020.

FERREIRA, Andrea; LOTTA, Gabriela; TIACCI, Luciano. *Integração, aprendizagem e rotatividade no setor público: impactos na capacidade estatal*. Revista do Serviço Público, v. 73, n. 2, 2022.

FERREIRA, Carolina; LOTTA, Gabriela; TIACCI, André. Onboarding no Setor Público: Aprendizagem Organizacional e Integração Institucional. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 289–312, 2022.

GAETANI, Francisco. A crise da força de trabalho do Estado brasileiro. *Cadernos ENAP*, n. 64, Brasília: ENAP, 2020.

GAETANI, Francisco; CKAGNAZAROFF, Ivan. *Capacidade estatal e gestão pública: desafios do século XXI*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

GOMIDE, Alexandre de Ávila; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e democracia: a abordagem dos arranjos institucionais para análise de políticas públicas. Brasília: IPEA, 2014.

GOMIDE, Alexandre; PIRES, Roberto Rocha C. Capacidades estatais e políticas públicas. In: PIRES, Roberto; GOMIDE, Alexandre (orgs.). *Capacidades estatais e democracia: arranjos institucionais de políticas públicas*. Brasília: IPEA, 2016.

IBGE. *Site institucional*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 2 dez. 2025.

JACOBSEN, Christian; ANDERSEN, Lotte. Leading Public Service Organizations: Public Service Motivation and Leadership. *Public Administration*, v. 95, n. 1, p. 99–115, 2017.

KUPERUS, Hans; RODE, Anita. *Top Public Managers in Europe*. Maastricht: EIPA, 2016.

LAPUENTE, Victor; VAN DE WALLE, Steven. The Effects of Politicization on Public Administration. *Governance*, v. 33, n. 3, p. 461–475, 2020.

LIMA, Luciana Leite; D'ASCENZI, Luciano. Informalidade na administração pública e seus efeitos na implementação de políticas. *Revista de Sociologia e Política*, v. 25, n. 64, p. 75-94, 2017.

LIMA, Matheus; PIRES, Roberto Rocha C.; LOTTA, Gabriela. *Capacidade estatal e implementação de políticas públicas no Brasil: vínculos, práticas e desafios*. Brasília: IPEA, 2021.

LOTTA, Gabriela; CAVALCANTE, Pedro. Trajetórias, formação e atuação de burocratas de nível médio no Brasil. Brasília: ENAP, 2018.

LOTTA, Gabriela; LIMA, Luciana; PIRES, Roberto. Vínculos precários e seus efeitos na implementação de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 4, p. 823–846, 2021.

MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik et al. Merit Recruitment, Motivation, and the Quality of Government. *Public Administration Review*, v. 79, n. 6, p. 867–879, 2019.

MEYER-SAHLING, Jan-Hinrik; MIKKELSEN, Kim Sass. *Civil service management and administrative capacity: evidence from contemporary public administration*. *Public Administration Review*, v. 80, n. 6, 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Juliana; BORGES, Ricardo. Competências Administrativas e Desempenho Institucional. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 25, n. 1, 2020.

OLIVEIRA, Rafael; VIEIRA, Lívia. *Socialização organizacional e capacitação no setor público: desafios e práticas emergentes*. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 4, 2021.

OLIVEIRA, Thiago; VIEIRA, Marcelo. Socialização Organizacional e Aprendizagem Informal no Setor Público. *Revista do Serviço Público*, v. 72, n. 2, p. 201–225, 2021.

PANTOJA, Maria José; CAMÕES, Marizaura; MACÊDO, Kátia. Gestão de pessoas e políticas públicas: desafios na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, v. 63, n. 3, p. 279-302, 2012.

PERRY, James; VANDENABEELE, Wouter. Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges and Future Directions. *Public Administration Review*, v. 75, n. 1, p. 1–9, 2015.

PETERS, B. Guy. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. 7. ed. London: Routledge, 2018.

PETERS, B. Guy. *The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration*. 8. ed. New York: Routledge, 2020.

PIRES, Roberto; GOMIDE, Alexandre. *Gestão pública, capacidade estatal e burocracia profissional: tendências e desafios*. Brasília: ENAP/IPEA, 2021.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. *Public Management Reform: a comparative analysis – new public management, governance, and the neoliberal state*. 3. ed. Oxford: Oxford University Press, 2011.

POLLO, André Augusto. Administração pública: direta e indireta. *Revista Acadêmica Digital Souza EAD*, ed. 81, jan. 2025.

QEDU. *Censo Escolar – Governador Valadares*. Disponível em: <https://qedu.org.br/municipio/3127701-governador-valadares/censo-escolar>. Acesso em: 2 dez. 2025.

SANTIN, Janaína Rigo; NASCIMENTO, Anna Gabert. Patrimonialismo na gestão pública: o caso do Brasil. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, ano 5, n. 6, p. 1157-1178, 2019.

SANTOS, Thália; ARAUJO, Denis. Clientelismo e contratações públicas temporárias na educação do Tocantins: desafios e alternativas. *Revista Tópicos*, v. 3, n. 24, 2025. ISSN 2965-6672.

SARAIWA, Flávia Carvalho Mendes. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. *Revista Controle*, Fortaleza, v. 17, n. 2, p. 334-363, jul./dez. 2019.

SEM VÍNCULO PERMANENTE – *Condições de trabalho dos contratados na administração pública dos estados brasileiros*. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), [s.d.].

SILVA, José Marconde Souza da. Vantagens e desvantagens da terceirização no âmbito da administração pública brasileira. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 13, n. 1, jan./mar. 2022.

SINGULANO, Yara Lopes; CASTELARI, Michelle Cristina Ferreira; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Terceirização de serviços públicos: reflexões de um metaestudo. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 171-183, jul./set. 2017.

SKOCPOL, Theda. *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. *Professores temporários nas redes estaduais do Brasil*. São Paulo: Todos Pela Educação, 2024. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br>. Acesso em: 14 out. 2025.

TRANSPARÊNCIA VALADARES. *Servidores por unidades*. Disponível em: <https://transparencia.valadares.mg.gov.br/servidores-por-unidades>. Acesso em: 2 dez. 2025.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: Editora UnB, 2012.