

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA¹

Roger da Silva Moraes²

RESUMO

O presente artigo tem como tema gestão de pessoas na administração pública. Desta forma o artigo irá responder ao seguinte questionamento: **Quais os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública?** Através de pesquisa quantitativa realizada junto a Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização do município de Soledade/RS. Essa pesquisa consiste na aplicação de questionário composto por 24 (vinte e quatro) perguntas de múltiplas escolhas, sendo selecionados apenas funcionários de carreira, com objetivo geral de identificar os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública, tendo como objetivos específicos: identificar quais são os gargalos na área da gestão de pessoas dentro da referida secretaria através de aplicação de um questionário de múltiplas escolhas, realizar a análise dos dados coletados e por fim, propor um plano de ação para controlar os gargalos encontrados. A partir dessa análise será possível responder à pergunta de pesquisa, a fim de buscar uma solução adequada e abrangente, sendo apresentado um plano de ação que seja benéfico aos servidores a fim de que consigam solucionar os gargalos encontrados, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso e o servidor mais valorizado diante da função que exerce.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão de Pessoas. Plano de Ação.

ABSTRACT

This article focuses on people management in public administration. In this way, the article will answer the following question: What are the main challenges of people management in public administration? Through quantitative research carried out with the Municipal Department of Finance and Inspection of the municipality of Soledade/RS. This research consists of applying a questionnaire consisting of 24 (twenty-four) multiple-choice questions, with only career employees selected, with the general objective of identifying the main challenges of people management in public administration, with the specific objectives: identifying which are the bottlenecks in the area of people management within the aforementioned secretariat through the application of a multiple choice questionnaire, analyzing the collected data and finally, proposing an action plan to control the bottlenecks found. From this analysis it will be possible to answer the research question, in order to seek an adequate and comprehensive solution, presenting an action plan that is beneficial to employees so that they can resolve the bottlenecks found, making the work environment more harmonious. and the most valued servant given the role he performs.

Keywords: Public Administration. People management. Action plan.

¹ Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Escola de Ciências Agrárias, Inovação e Negócios da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob orientação do Professor Me. Faisal Medeiros Awad no ano de 2023.

² Aluno do Curso de Administração da Escola de Ciências Agrárias, Inovações e Negócios da Universidade de Passo Fundo – Campus Soledade.
145358@upf.br.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é o setor que administra o capital humano de uma organização. Essa função é de extrema importância, pois é através das pessoas que são alcançados determinados objetivos, seja na iniciativa pública ou privada. São as pessoas que dão vida às organizações, a forma com que essas pessoas são geridas definem o nível de sucesso dessas organizações, uma vez que nenhuma organização obtém qualquer êxito sem uma equipe qualificada, motivada e comprometida com os seus objetivos.

O setor de gestão de pessoas surgiu com a Revolução Industrial entre os séculos XVII e XIX, quando houveram mudanças nas formas de organizar a um determinado trabalho. Em um primeiro momento sua função era tratar de questões burocráticas e fiscalizadoras, as pessoas eram vistas apenas como reprodutores de movimentos, ou seja, uma peça do maquinário de produção e por consequência eram tratadas como tal. Nessa época as indústrias consideravam relevante apenas a quantidade produzida, sem levar em conta sequer a saúde dos funcionários, possuindo carga horária de até 18 horas por dia, com alojamentos em péssimas condições, além da pouca alimentação fornecida.

No período pós Revolução Industrial conhecido como a era da informação e do conhecimento, houve a instituição de sistemas de hierarquias, onde era depositado uma atenção maior à capacitação, ou seja, não se tratava apenas de repetir movimentos, mas sim de entender esses movimentos e criar a melhor forma de realizá-los, além de conhecer a produção como um todo, sendo que a partir disso a força de mão de obra já passara a ser vista como um capital pelas referidas organizações.

Após anos de evolução, as pessoas passaram a ser vistas como um elemento diferencial na capacidade de gerar qualidade na entrega de serviços. Foi através desse reconhecimento, que surgiram estudos que possibilitam atualmente entender que as pessoas passam grande parte de suas vidas trabalhando e possuem necessidades como por exemplo, estar em um ambiente salubre, com boa convivência e que proporcione a sensação de pertencimento.

Nos últimos anos, o avanço tecnológico e a globalização fizeram com que esse setor se aprimorasse ainda mais. Um dos fatores causadores para isso é a competitividade entre as empresas, fazendo com que determinado setor tenha que desenvolver constantemente novas técnicas e estratégias para contratar e reter funcionários qualificados. Além disso, existe a difícil função de fazer com que os funcionários ou servidores estejam alinhados aos objetivos da organização. É a partir disso que a administração pública, no quesito gestão de pessoas, tenta adaptar as técnicas utilizadas na iniciativa privada, buscando o engajamento do servidor para que cumpra seu objetivo principal que é atender as demandas da sociedade, levando em consideração que a principal diferença encontrada na administração pública é que todas as ações tomadas estão vinculadas a processos legislativos.

No cenário atual, as empresas privadas trabalham com foco no desempenho e entrega de resultados, já a administração pública está voltada para as competências técnicas e teóricas. Quando se fala em administração pública, um dos primeiros temas a serem abordados é a insatisfação com o atendimento prestado, além da demora no andamento de processos internos. Essas falhas geralmente ocorrem quando há acomodação por parte de alguns servidores, que após o estágio probatório são efetivados em seus cargos e acreditam que por lei não podem ser retirados do mesmo, assim como por funcionários contratados por tempo determinado que sabem que seu contrato vai só até o fim do mandato de seu partido político, por exemplo, e por isso acabam não se comprometendo com determinado trabalho, pois possuem consciência que esse é temporário.

Desta forma o seguinte trabalho irá buscar responder a seguinte questão: **Quais os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública?** Possibilitando

compreender a problemática, bem como, buscar uma solução adequada e abrangente perante o tema.

Nessa senda, o artigo tem como objetivo geral identificar os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública, através de pesquisa junto aos servidores da Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização do município de Soledade/RS. Essa pesquisa, tem como objetivos específicos: identificar quais são os gargalos na área da gestão de pessoas dentro da referida secretaria através de aplicação de um questionário de múltiplas escolhas, realizar a análise dos dados coletados e por fim, propor um plano de ação para controlar os gargalos encontrados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de pessoas na administração pública

A gestão de pessoas é geralmente definida como as práticas e políticas que uma organização utiliza para atrair, reter, desenvolver e motivar seus funcionários. No geral, inclui processos como o de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de carreira, remuneração e benefícios, desenvolvimento de liderança e comunicação interna. No entendimento de Luciano, esta área é vital para existência da organização tendo em vista que:

As organizações são sistemas complexos que requerem uma extensa rede de recursos financeiros, tecnológicos, logísticos e humanos. Os recursos humanos estão na vanguarda deste sistema e executam as suas tarefas para que o sistema funcione de forma eficaz e eficiente.

À frente dos diversos setores organizacionais estão os gestores, que coordenam os sistemas e as pessoas que os compõem, dando a direção para suas ações de forma a promover o desenvolvimento da organização, como um maestro que rege sua orquestra de forma harmônica e eficaz. Contudo, para que essa relação gestor-colaborador seja harmoniosa, é necessário que o gestor saiba conduzi-la com competência, eficiência e eficácia (OLIVEIRA. 2017, p. 14).

No setor privado a gestão de pessoas costuma estar mais voltada para a obtenção de lucro, já no setor público as políticas e práticas estão voltadas aos interesses e necessidades da população em geral. As organizações de ambos os setores se esforçam para oferecer a seus funcionários um ambiente de trabalho saudável, atraente e produtivo.

De acordo com (OLIVEIRA. 2017, p. 19) “é de extrema importância que os gestores identifiquem os padrões de comportamento que podem ser aproveitados na organização, buscando obter informações necessárias para traçar estratégias capazes de identificar, motivar e reter os talentos na organização”.

Funcionários bem liderados tendem a ser mais produtivos, engajados e satisfeitos com seu trabalho, o que pode levar a uma melhor qualidade do produto ou serviço. Independente do setor, a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso de uma organização.

2.2 Agentes públicos

O agente público é aquele que exerce, temporária ou permanentemente, mandato, emprego ou função pública em qualquer esfera ou jurisdição do governo, incluindo servidores públicos, políticos, membros de conselhos, comissões e municípios, etc.

Como afirma (PIETRO, 2022, p. 712) “agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”. Diante disso, a Constituição Federal de 1988 trouxe junto a Emenda Constitucional nº 18/98 as categorias que englobam os agentes públicos:

Perante a Constituição de 1988, com as alterações introduzidas pela Emenda Constitucional nº 18/98, pode-se dizer que são quatro as categorias de agentes públicos:

1. agentes políticos;
2. servidores públicos;
3. militares; e
4. particulares em colaboração com o Poder Público. (PIETRO, 2022, p. 712).

A partir dos agentes públicos, tem-se os agentes políticos. Esses são pessoas eleitas ou indicadas para ocupar cargos públicos eletivos ou de confiança, cuja principal função é representar e governar o Estado, bem como formular e implementar políticas públicas. Eles são escolhidos por meio de eleições diretas ou indiretas, dependendo do sistema político e do cargo que ocupam.

Tratando-se de servidores públicos, cabe salientar que esses podem ser estatutários, ou seja, selecionados por meio de concurso público, seguindo determinados estatutos e possuindo estabilidade no emprego após três anos de efetivo desempenho. Também pode ser considerado empregado público, aqueles que seguem a CLT e possuem vínculo empregatício regulado por contrato de trabalho, além daqueles nomeados em cargos de confiança, em que são escolhidos pelo gestor público com base em sua confiança e competência.

2.3 Carreira no setor público

A carreira no setor público brasileiro pode oferecer estabilidade no emprego, benefícios como plano de saúde, previdência social e férias remuneradas. Os salários no setor público brasileiro podem não ser tão altos quanto os de alguns setores privados, mas ainda são considerados razoáveis. A estabilidade no emprego também é considerada um dos principais atrativos.

A organização deve possuir um plano de carreira capaz de gerar motivação, satisfação e impactar positivamente o desempenho dos funcionários, bem como ter a capacidade de atrair e reter talentos. O que também deve-se levar em conta é o papel das pessoas sobre suas carreiras, as quais devem buscar oportunidades alinhadas a quem são e no que acreditam. Conforme se pode ler:

Os principais agentes da Gestão de Carreiras são as pessoas – que precisam conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela organização e pelo mercado de trabalho – e a organização – a quem cabe estimular e apoiar as pessoas em seu processo de condução da carreira. (DUTRA, 2019, p.37).

Ainda, é importante destacar que o setor público brasileiro enfrenta desafios como burocracia, falta de agilidade e lentidão na tomada de decisões. Além disso, pode haver dificuldades para o avanço na carreira, pois as promoções muitas vezes são baseadas no tempo de serviço e não necessariamente no mérito. A partir disso, são identificadas três dificuldades em relação à carreira no setor público:

[...] A primeira é que as pessoas se frustram pois acreditam que é a organização que deve proporcionar sua carreira, ou seja, acreditam que é algo dado e que é a organização que deve satisfazer suas expectativas, não assumindo o papel de protagonistas; a segunda é decorrente de uma característica das Organizações Públicas de oferecerem uma possibilidade de carreira lenta, que não necessariamente deve ser vista como algo ruim; a terceira é que as pessoas acreditam que apenas haverá valorização e crescimento quando forem alçadas à posição de gestão. Com isso em mente, algumas pessoas aceitam a mobilidade para o eixo de gestão com o único propósito de terem maior remuneração ou status, mesmo sabendo que não possuem as competências para o exercício da posição. (DUTRA, 2019, p.37).

Partindo dessa premissa, observa-se que a carreira no setor público brasileiro pode ser uma opção interessante para quem deseja trabalhar em uma organização e ter estabilidade no emprego, basta que tenha conhecimento das possíveis limitações do setor.

2.4 Liderança de equipes de trabalho no setor público

As equipes de trabalho no serviço público geralmente são compostas por pessoas de diferentes áreas de especialização e podem incluir especialistas de diferentes níveis de hierarquia. O trabalho em equipe é considerado a chave para o sucesso na prestação do serviço público.

A liderança no serviço público é quem deve garantir que a organização alcance seus objetivos. O líder ter certa influência sobre as pessoas faz com que haja engajamento com os objetivos da organização. Como afirma (BERGUE, 2019, p.34) “o líder tem a função de gerar uma relação de parceria, além de disponibilizar os recursos necessários, para que tanto as empresas quanto as pessoas atinjam seus objetivos”.

Com base nisso, é comum que a liderança do serviço público estimule a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe para melhorar a qualidade do serviço prestado. O líder também pode ser responsável por apoiar o desenvolvimento profissional dos membros da equipe e por criar um ambiente de trabalho positivo. Gerar lideranças no setor público traz diversas complexidades, nesse sentido:

O desenvolvimento de liderança para a gestão pública direciona alguns desafios, dentre os quais: a concepção contemporânea do papel do líder; programas de treinamento que viabilizem o desenvolvimento de comportamentos que possibilitem uma liderança participativa na qual o funcionário sinta-se parte integrante nas decisões e com isso comprometido e comprometido frente aos programas de qualidade do serviço público e conseqüentemente à gestão da qualidade pública. (KANAANE, 2012, p. 77).

Ressalta-se que as equipes de trabalho na administração pública geralmente possuem como principal objetivo atender o público de forma eficaz. A gestão do serviço público deve, portanto, comprometer-se com esta missão e trabalhar arduamente com seus funcionários para que seja possível alcançá-la.

2.5 Gestão de pessoas por competências no serviço público

Tratando-se da gestão por competências, verifica-se que essa aborda o gerenciamento de pessoas que busca identificar as habilidades e competências necessárias para que os servidores públicos possam atender às demandas da sociedade e cumprir as metas e objetivos do órgão ou entidade pública. A gestão por competências no setor público envolve traçar

perfis profissionais, que detalham as competências técnicas, comportamentais e gerenciais necessárias para cada cargo ou função dentro da organização pública.

A partir disso, é possível avaliar o desempenho dos servidores com base nas competências, estabelecer planos de desenvolvimento e oferecer treinamentos específicos para que os servidores possam desenvolver estas habilidades, mas ainda assim, compreendes as dificuldades que possam surgir. Luciano menciona que:

Muitos problemas são enfrentados por algumas instituições públicas na implementação do programa de gestão por competências. Problemas relacionados à cultura organizacional, obstáculos quanto à identificação das competências (tanto organizacionais quanto individuais), ausência do comprometimento da alta gestão, ausência de profissionais qualificados e certa incompreensão sobre o tema. Esses problemas poderiam ser solucionados mediante a oferta de vagas específicas para a função, colocando como pré-requisitos o conhecimento ou a especialização sobre o tema, por meio de concursos públicos ou pela contratação de consultoria especializada. (OLIVEIRA. 2017, p. 134).

A gestão por competências envolve a definição de perfis detalhados das competências profissionais técnicas, comportamentais e gerenciais necessárias para cada cargo. Dessa forma, é possível avaliar melhor o desempenho individual dos servidores com base nessas competências, estabelecer planos de desenvolvimento pessoal e profissional e oferecer treinamentos específicos para que os servidores possam desenvolver essas habilidades.

No setor público, essas competências servem para ajudar a identificar as lacunas de habilidades na organização e a desenvolver estratégias para preenchê-las. Através disso, será possível garantir que os servidores tenham as competências necessárias para desempenhar suas funções de forma eficiente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e promover a modernização da gestão pública.

Ainda, cabe salientar também que existem alguns fatores que são determinantes na gestão por competências no setor público³. A partir disso, pontua-se que a implementação da gestão por competências no setor público pode enfrentar uma série de desafios, mas se bem planejada e executada, pode trazer benefícios significativos para a modernização da gestão pública e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2.6 Avaliação de desempenho no setor público

A avaliação de desempenho no setor público é uma ferramenta de gestão que possibilita avaliar o desempenho dos servidores públicos com base em critérios objetivos e subjetivos, buscando identificar seus pontos fortes e fracos. Nas palavras de Joel:

³-A política de capacitação deve ser sistematizada e normatizada.

-Os perfis devem ser definidos, e o mapeamento e a capacitação das competências dos líderes devem obedecer às definições da gestão por competências.

-Redefinir a estrutura dos cargos conforme as atribuições, estabelecendo alguns tópicos reunidos por conhecimento e evolução na profissão com base nas competências avaliadas.

-Aplicação de documentos certificando as competências adquiridas, para futuras promoções.

-Criação de cadeias de aprendizagem.

-Incentivo ao crescimento de gestores de pessoas. (OLIVEIRA. 2017, p. 134).

A avaliação de pessoas ficou consagrada no Brasil com o nome de avaliação de desempenho. Na administração pública, tem estado na agenda da Gestão de Pessoas através de leis ou de instruções normativas. O principal foco desse movimento está no deslocamento da valorização dos servidores com base em tempo de casa e certificados de conhecimento para uma valorização centrada na meritocracia, ou seja, a partir do nível de contribuição da pessoa para a efetividade e o desenvolvimento da organização. No entanto, a avaliação de desempenho não pode ser sinônimo apenas de instrumento para reconhecimento salarial – está aí, por sinal, uma das origens de suas mazelas; deve ser base para a gestão cotidiana do desempenho e para decisões gerenciais dela decorrentes, tais como: a valorização, o desenvolvimento e a movimentação de pessoas dentro das organizações. Trata-se de um conjunto de práticas que estimulam o diálogo entre líder e liderado e entre a organização e as pessoas. (DUTRA, 2019, p.67).

Na avaliação de desempenho, são avaliados os aspectos técnicos, comportamentais e gerenciais do servidor. Os aspectos técnicos referem-se ao conhecimento e habilidades específicas. Os aspectos comportamentais envolvem atitudes, comportamentos e valores que o servidor deve apresentar em seu desempenho. Já os aspectos gerenciais referem-se à capacidade do servidor de gerenciar pessoas, recursos e projetos.

Cabe salientar que os critérios podem variar de acordo com o trabalho realizado e as exigências da organização. A avaliação é baseada em um conjunto de competências definidas para determinada função, sendo que essas competências podem ser habilidades técnicas, habilidades interpessoais, liderança, trabalho em equipe, entre outras.

Após a avaliação é apresentado uma relação destacando os pontos fortes e indicando onde o funcionário deve evoluir. A avaliação também pode ser usada para tomada de decisões e, quando necessário promover, remanejar ou realizar qualquer outra ação relacionada a gestão.

Com base nisso, pontua-se que a avaliação de desempenho é importante para os servidores por proporcionar orientações para o seu desenvolvimento profissional, além do reconhecimento e contribuir para a tomada de decisões e fornecimento de feedbacks construtivos. Uma das principais vantagens é a relação entre líder e liderado, na qual fornece a ambos uma maior facilidade na comunicação e no tratamento.

Desta forma, a avaliação de desempenho oferece várias vantagens os quais resultam na melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

2.7 Cultura e clima organizacional dentro do setor público

A cultura organizacional é o que define a identidade da empresa e influencia na forma como as pessoas trabalham, se relacionam e tomam decisões dentro da organização. Para Patrícia:

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a esta um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. A cultura exerce uma forma de controle e representa a identidade da organização. (FERREIRA, 2013, p.53).

Já o clima organizacional, refere-se à maneira como as pessoas em uma organização percebem e compartilham suas experiências em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, “o

clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não”. (FERREIRA, 2013, p.47).

Para identificar o clima organizacional, é necessário realizar pesquisas levando em conta uma série de variáveis, buscando entender os aspectos que influenciam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Patricia pontua que:

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que podem dizer respeito: à empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões); aos contatos dos empregados com a liderança; à política de gestão de pessoas (práticas de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo). (FERREIRA, 2013, p.47).

Diante disso, pontua-se que o clima organizacional quando positivo pode trazer diversos benefícios para a organização, gerando um ambiente acolhedor, reduzindo o estresse e melhorando a comunicação interna, facilitando a retenção de talentos e melhorando a imagem da empresa, o que pode ocorrer também dentro do setor público.

2.8 QVT - Qualidade de vida no trabalho no serviço público

Manter um estilo de vida saudável é importante para ter uma boa qualidade de vida pessoal e profissional. É preciso ter disciplina para mudar hábitos ruins e atitudes, o que exige muita força de vontade. Além disso, praticar atividades físicas também é essencial para prevenir diversas doenças, inclusive as relacionadas ao trabalho. Nesse sentido (KOPS, 2013, pag. 150), as empresas têm um papel fundamental em incentivar esses hábitos saudáveis, já que muitas pessoas passam mais tempo no trabalho do que em casa.

A sigla QVT significa Qualidade de Vida no Trabalho, ou seja, trata-se de um conjunto de práticas que possuem o objetivo de melhorar a saúde e o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. Essas práticas são importantes por que ajudam na melhoria das condições físicas e psicológicas do ambiente de trabalho. Como afirma Lorena:

A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) é, por definição, o conjunto de estratégias que têm como objetivo diagnosticar, promover, acompanhar e monitorar ações para a saúde, o bem-estar e a satisfação do profissional. Como sabemos, as organizações empregam, em geral, esforços nas áreas de gestão financeira, produção, processos, marketing, recursos materiais, sistemas de informação e logística a fim de alcançar seus objetivos de produtividade, lucratividade, competitividade e sustentabilidade. Contudo, tais propósitos só podem ser alcançados graças às pessoas que formam o capital humano e intelectual das empresas, que, por isso, devem investir na criação de estratégias que promovam a saúde, o bem-estar, e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. (GRAMMS, LOTZ, 2017, p 19).

Desse modo, a QVT pode ser utilizada no setor público para melhorar o trabalho dos funcionários, tendo em vista que funcionários desmotivados, insatisfeitos ou estressados tendem a ter baixo desempenho, o que pode reduzir a qualidade dos serviços prestados à população. A burocracia e a resistência à mudança por parte de funcionários e gestores podem tornar difícil a adoção de novas práticas de QVT.

A gestão da qualidade de vida no trabalho no setor público depende, essencialmente, de uma mudança conjunta de pressupostos e ações gerenciais que o libertem de uma concepção de organização estável, que funciona no seu próprio ritmo, que não precisa se preocupar com a qualidade de seus produtos e serviços, que não possui foco no consumidor, para se aproximarem de uma gestão organizacional voltada para a excelência. Depende, portanto, de um esforço no sentido de motivar e engajar o servidor de forma genuína, permitindo a construção de uma relação de parceria entre o servidor e a organização a partir de ações e políticas voltadas para o desenvolvimento e o bem-estar do trabalhador (CARNEIRO, 2018, p. 56).

Nesta senda, a QVT pode ajudar a reduzir custos com afastamentos por motivos de saúde, licenças médicas, entre outros. Um ambiente de trabalho saudável e equilibrado pode ajudar a prevenir doenças ocupacionais e reduzir o número de faltas por motivos de saúde, melhorando a produtividade dos funcionários, principalmente no setor público, onde a demanda de trabalho é excessiva.

2.9 Os avanços do desenvolvimento na área pública

Nos últimos anos, as mudanças na gestão pública no Brasil têm sido amplamente discutidas na sociedade. Nas palavras de (BOOG, 2013, p.175), os avanços conquistados têm sido baseados na qualidade, eficiência e transparência, especialmente nos serviços que afetam diretamente a população. É importante que as organizações, sejam públicas ou privadas, se adaptem às mudanças para sobreviverem e terem sucesso no século XXI.

Devido as diversas mudanças no cenário atual de gestão de pessoal, a área pública tem realizado investimentos em capacitação e treinamento dos funcionários, adotando novas ferramentas e metodologias. Esses avanços ajudam a desenvolver novas habilidades, além de melhorar a eficiência dos serviços públicos e valorizar os funcionários. No entendimento de Gustavo:

O contexto de transformação, que requer da gestão a otimização dos recursos disponíveis e o aumento da eficiência e da competitividade, também na área pública exige profissionais com um novo perfil. Eles devem estar mais preparados para mudanças, dispostos e capacitados a enfrentar os desafios com foco nos resultados e no alinhamento às estratégias das organizações. A principal mudança que se faz necessária é a cultural. Ou seja, uma evolução de atitudes e de comportamento. Termos como flexibilização, multifuncionalidade e educação contínua deixaram de ser exclusividade do vocabulário das corporações privadas ou multinacionais e hoje fazem parte do dia a dia de empresas e órgãos públicos. Para tanto, empresas e instituições incorporam às suas rotinas um número crescente de processos e sistemas avançados de gestão de pessoas. A renovação e a mudança do perfil do quadro de pessoal ocorridas em virtude do grande número de concursos públicos realizados nos últimos anos, bem como o aumento da idade média e do número de aposentadorias efetivadas, exigem novo posicionamento da gestão de pessoas e do contínuo desenvolvimento de profissionais, que passam a ser uma demanda efetiva da maior parte dessas instituições. (BOOG, 2013, p.175).

Portanto, quando os funcionários públicos são capacitados e treinados, e programas de qualidade de vida no trabalho são implementados, o ambiente de trabalho se torna mais saudável. Isso gera serviços públicos melhores e mais satisfatórios para a população em geral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são uma forma de organizar diferentes tipos de pesquisas e estudos acadêmicos. Essa classificação é importante porque diferentes tipos de pesquisa possuem objetivos, métodos e características diferentes.

O delineamento da pesquisa é o plano que define como a pesquisa será realizada. Nesse sentido, (GIL, 2019, p. 06) o delineamento da pesquisa refere-se à estratégia determinada para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica, garantindo a efetiva abordagem do problema de pesquisa.

Diante desse contexto, verifica-se a importância da realização do delineamento de uma pesquisa. Tal ferramenta visa garantir que essa seja conduzida de forma confiável, seguindo uma estrutura plenamente organizada.

Tratando-se do presente artigo, pontua-se que a pesquisa tem sua espécie classificada como pesquisa diagnóstica⁴, pois busca analisar e descrever a situação atual da gestão de pessoas no setor público. O objetivo é permitir uma melhor compreensão do tema, identificando áreas de melhoria, desafios e oportunidades para aprimorar as práticas de gestão de pessoas nesse contexto específico.

A pesquisa acadêmica descritiva, classificada segundo os objetivos, tem como principal objetivo descrever características, comportamentos ou fenômenos de forma detalhada. Seu foco está na coleta de informações e dados que permitam uma melhor compreensão do objeto de estudo.

Segundo a abordagem do problema, a presente pesquisa pode ser considerada quantitativa, com a seleção de informações necessárias a fim de que seja possível uma compreensão mais profunda e abrangente do tema. A pesquisa foi realizada com 21 (vinte e um) servidores concursados da Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização do município de Soledade/RS. Com isso, foi realizado um questionário composto por 24 (vinte e quatro) perguntas de múltiplas escolhas através da ferramenta google forms⁵, sendo selecionados funcionários de carreira, excluindo colaboradores de confiança e contratados, devido ao caráter temporário dos dois últimos.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, desde a mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente e correlação, análise de regressão etc., com objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto as referências. (DIEHL E TATIM 2004, p.51)

Com isso, a pesquisa referente a gestão de pessoas no setor público, também é classificada conforme os procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, uma vez que consiste na análise e seleção de informações disponíveis em fontes bibliográficas. No que tange as variáveis de estudo as mesmas são:

Gestão de Pessoas: “é de extrema importância que os gestores identifiquem os padrões de comportamento que podem ser aproveitados na organização, buscando obter informações

⁴A pesquisa-diagnóstica atrai principalmente alunos interessados na área de análise administrativa (administração geral), já que está apresenta um conjunto de técnicas e instrumentos de análise que permitam não só o diagnóstico, como também a racionalização dos sistemas. (DIEHL E TATIM 2004, p.57).

⁵ Google Forms é um aplicativo de gerenciamento de pesquisas usado para pesquisar e coletar informações sobre outras pessoas e também podem ser usados para questionários e formulários de registro. Disponível em: <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>. Acesso em 10.Nov.2023.

necessárias para traçar estratégias para identificar, motivar e reter os talentos na organização” (OLIVEIRA, 2017).

Agente Público: “agente público é toda pessoa física que presta serviços ao Estado e às pessoas jurídicas da Administração Indireta”. (PIETRO, 2022).

Liderança: “o líder tem a função de gerar uma relação de parceria, além de disponibilizar os recursos necessários, para que tanto as empresas quanto as pessoas atinjam seus objetivos”, (BERGUE, 2019).

O referido estudo, busca selecionar e avaliar os livros já existentes sobre a gestão de pessoas no setor público. Desta forma, a interpretação dos dados da pesquisa, consiste na análise de informações e conhecimentos presentes em livros sobre gestão de pessoas, vinculando o tema ao setor público. A partir deste método de análise, será possível retirar informações que possibilitam fazer conexões entre diferentes fontes além de produzir um referencial teórico para embasar as conclusões da pesquisa.

4 RESULTADOS

A Prefeitura Municipal de Soledade/RS foi a organização escolhida para a realização da referida pesquisa, município com 29.991 habitantes segundo dados do IBGE⁶. O município está localizado no norte do Rio Grande do Sul, no Planalto Rio-grandense, no Alto da Serra do Botucaraí. A economia de Soledade é baseada na extração de pedras preciosas, sendo a maioria das pedras exportadas para exterior, onde a maior parte de seu faturamento advém da área de serviços e da venda da pedra preciosa no comércio local. A prefeitura é dividida por oito secretarias, sendo que a Secretaria da Fazenda e Fiscalização foi a escolhida para realização da presente análise.

A pesquisa foi realizada com 21 (vinte e um) servidores concursados da Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização. Com isso, foi realizado um questionário composto por 24 (vinte e quatro) perguntas de múltiplas escolhas, sendo selecionados funcionários de carreira, excluindo colaboradores de confiança e contratados, devido ao caráter temporário dos dois últimos, o que poderia distorcer os resultados da pesquisa e desviar o foco do estudo.

Para que se possa ter um melhor entendimento acerca das respostas dos participantes da pesquisa abaixo consta a *Escala Likert*⁷ de satisfação.

1. Discordo totalmente 2. Discordo em partes 3. Não sei opinar 4. Concordo em partes
5. Concordo totalmente

Importante salientar que ao ser realizada a pesquisa o respondente tinha como primeira seção de perguntas um questionário sobre o mapeamento econômico/sócio/cultural a ser respondido. Essas perguntas vão balizar as análises sobre cada uma das dimensões propostas pelo estudo.

A partir das respostas pode-se apurar que a grande maioria dos respondentes é do sexo masculino, sendo 57,1% dos trabalhadores. Já sobre a faixa etária, a mesma distribuiu-se da

⁶ Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/soledade/panorama>>. Acesso em 28.out.2023.

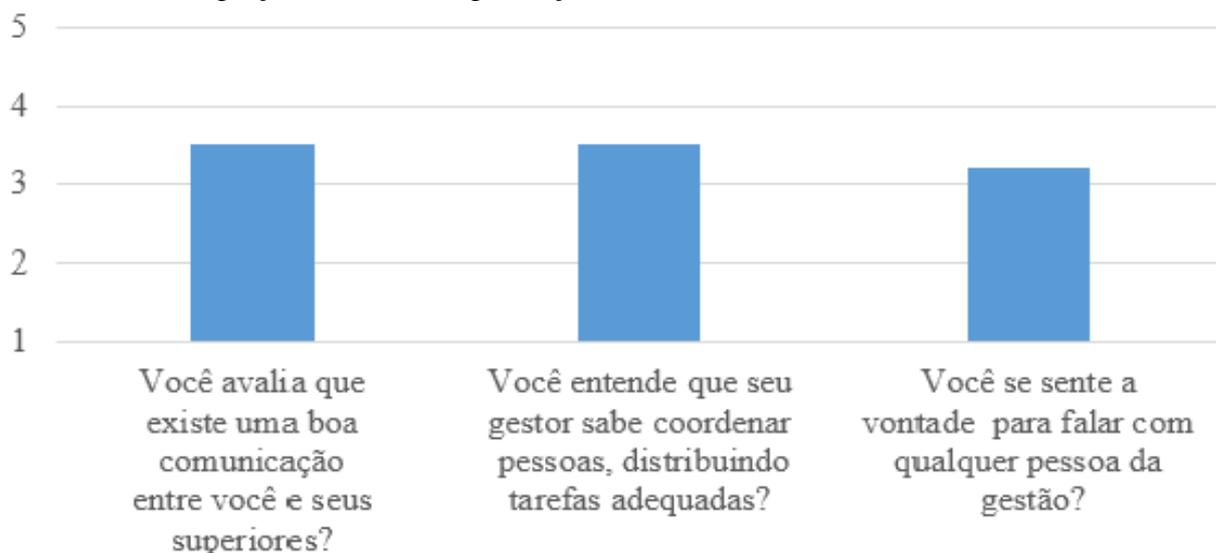
⁷ A Escala Likert costuma ser apresentada como uma espécie de tabela de classificação. Ela possui afirmativas que são apresentadas e o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância com aquela frase. Com isso, ele deve marcar, na escala, a resposta que mais traduz sua opinião.

seguinte forma: servidores pertencentes a Geração Boomers – 14,3%; a geração X – 42,8%; geração Y – 42,9%⁸.

Quanto à escolaridade, a pesquisa mostrou que mais da metade dos servidores possuem graduação, totalizando 52,4%. Sobre o estado civil há maioria são casados, o qual totalizou 57,1%. Por fim, quanto à experiência, a pesquisa demonstrou que a equipe de trabalho possui significativa experiência, sendo que 52,4% estão a mais de 08 anos em sua atual função. A partir disso, para que seja possível uma melhor compreensão referente à pesquisa realizada, foram realizados cinco gráficos, os quais serão demonstrados a seguir.

No primeiro gráfico foram elaboradas questões referente a comunicação entre o servidor e seu superior, a fim de se compreender qual a visão do servidor frente ao seu líder e consequentemente a forma de relação entre ambos:

Gráfico 1 - Integração Social na Organização



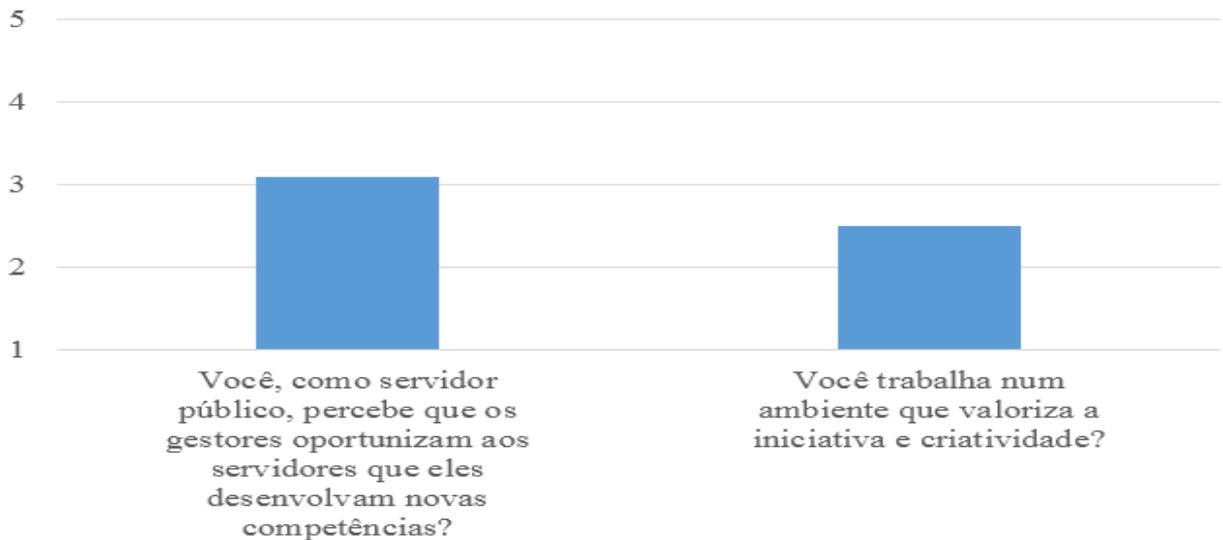
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Na administração pública, a comunicação entre servidores e superiores é formal e segue regras para garantir a eficiência e transparência. Nas repostas obtidas, percebe-se que prevaleceu "*não sei opinar*" em todas as perguntas realizadas, o que pode indicar falta de informação ou envolvimento em questões sociais na organização.

Isso indica a necessidade de melhorar a comunicação e envolvimento dos servidores em iniciativas de integração e desenvolvimento de competências.

No segundo gráfico a avaliação é focada em avaliar como os servidores percebem as oportunidades fornecidas pela gestão e se o ambiente busca valorizar o servidor criativo e que toma iniciativa, permitindo a reflexão quanto à relação entre as duas questões:

⁸ Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/quais-sao-as-geracoes/>>. Acesso em 28.out.2023.

Gráfico 2 - Oportunidade de crescimento

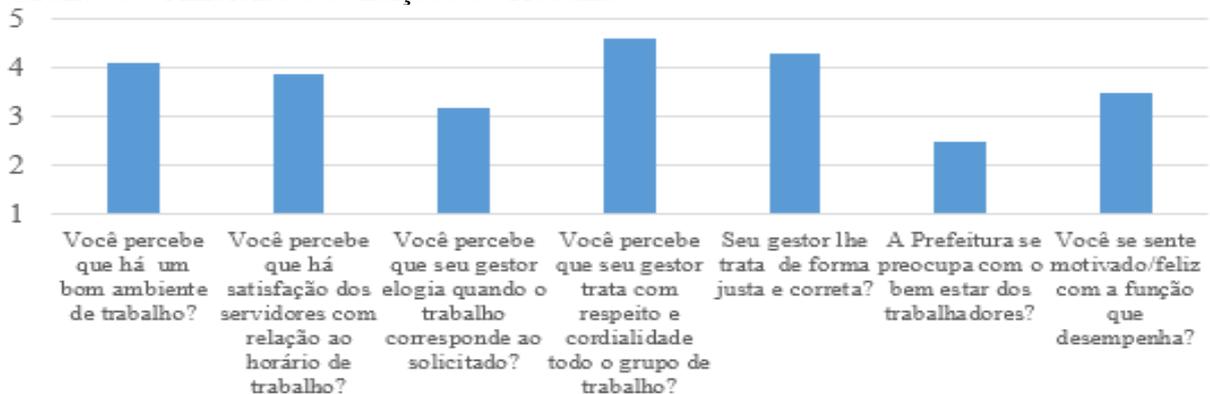
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A respeito do tema acima mencionado, os servidores não souberam opinar em relação ao desenvolvimento de novas competências oportunizadas por parte dos gestores, ao mesmo tempo, há discordância parcial em relação ao valor atribuído à iniciativa e à criatividade no ambiente de trabalho.

Através disso, é notório que a construção do capital intelectual em organizações públicas envolve desafios como defasagem técnica, cultura organizacional e estrutura normativa. No entanto, esses obstáculos podem ser vistos como oportunidades para motivar gestores públicos a promover reformas e aprimorar suas habilidades.

Nesse sentido, será necessário redesenhar estruturas de trabalho, investir em treinamento e desenvolvimento, adotar posturas gerenciais descentralizadas e fomentar a participação, criatividade e inovação para melhorar a eficiência, eficácia e efetividade no setor público.

No terceiro gráfico, a pesquisa tem foco principal quanto às condições do ambiente de trabalho do servidor, visando buscar a forma com que o mesmo se sente em seu local de trabalho juntamente com demais colegas e gestor, visando avaliar forma de tratamento e se o local fornece condições salubres aos seus funcionários:

Gráfico 3 - Ambiente e Condições de Trabalho

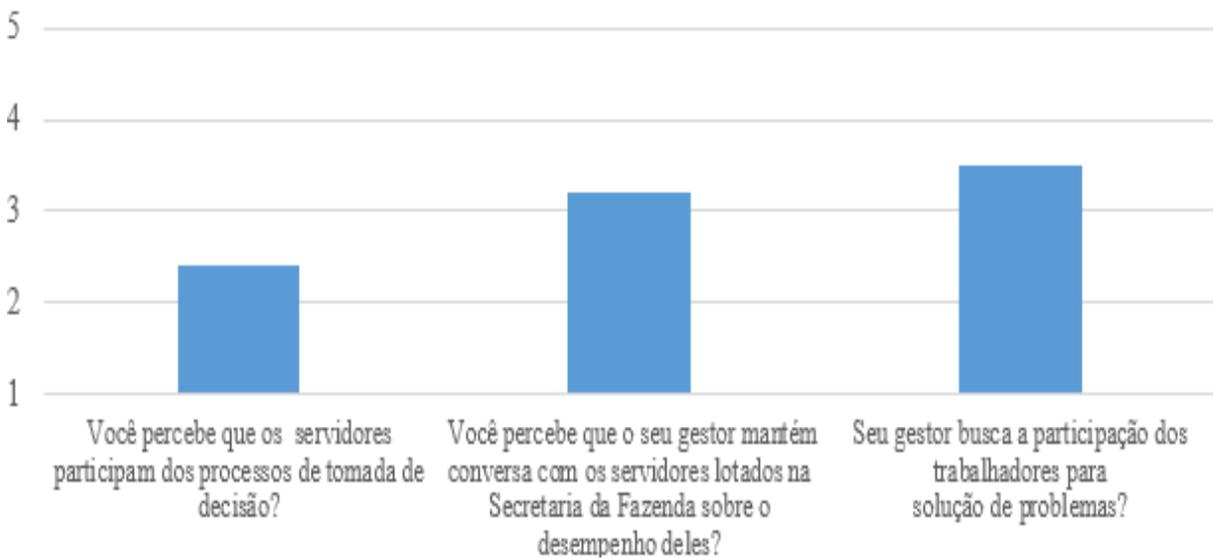
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Com base no gráfico acima, percebe-se que, embora não haja clareza quanto ao recebimento de elogios e à motivação no desempenho de suas funções, existe uma boa relação com o gestor. Quanto à satisfação com o ambiente de trabalho e horário é parcial. Por outro lado, a valorização por parte da organização encontra desacordo em partes.

Com isso, pontua-se que a comunicação aberta com o gestor pode ajudar a esclarecer esses aspectos, através da confiança é possível gerar a melhora do clima organizacional. A atenção ao bem-estar não apenas beneficia os servidores, mas também contribui para o funcionamento eficaz da Prefeitura e para uma administração pública mais eficiente e respeitosa.

No quarto gráfico, a pesquisa focou-se quanto a tomada decisões, buscando analisar como o servidor se sente perante a situação, bem como, diante do comportamento de seu gestor:

Gráfico 4 - Utilização e desenvolvimento da capacidade humana



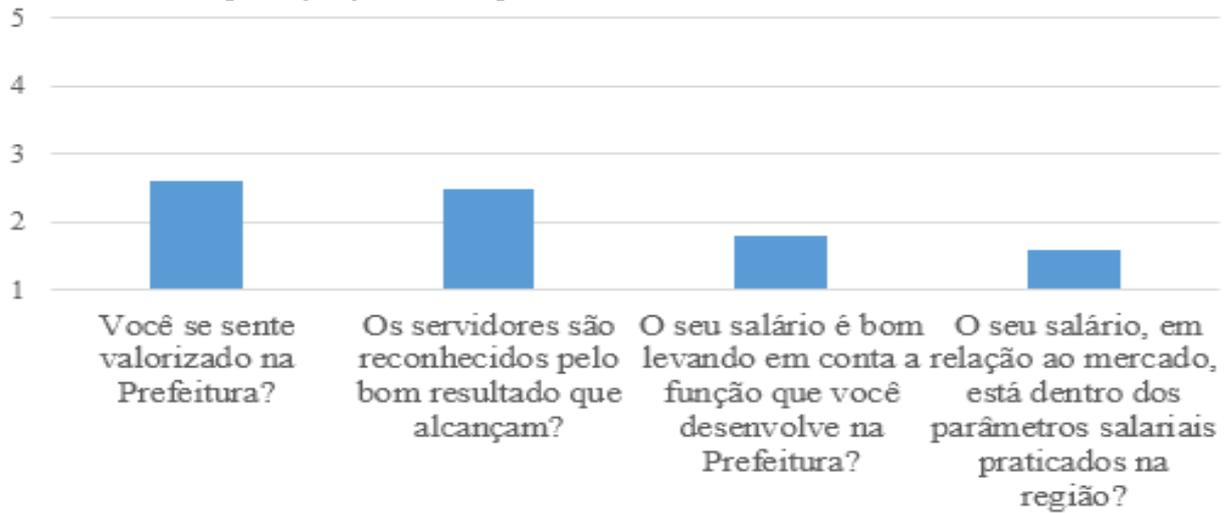
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Acerca do tema, verifica-se que as respostas dos servidores refletem uma situação onde a comunicação com os gestores parece ser pouco clara e a participação dos trabalhadores nos processos decisórios ainda não atingiu um consenso.

Nas palavras de (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010, p. 15), a preocupação enfraquecida com os mecanismos de planejamento e gestão e desempenho, faz com que o foco se volte apenas para atividades cotidianas, sem um planejamento sólido a seguir. Esses fatores são determinantes para que também não exista monitoramento de resultados, feedback e envolvimento dos funcionários na melhoria da gestão.

Desta forma, há a necessidade de melhorar a transparência na comunicação entre gestores e servidores, bem como, promover uma maior inclusão dos servidores no planejamento. Abordar essas questões pode contribuir para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo dentro da Secretaria da Fazenda e Fiscalização.

Por fim, no quinto e último gráfico as questões foram voltadas a respeito da valorização do servidor, bem como, a equiparação salarial, buscando obter a visão do mesmo diante do seu pensamento a respeito do salário recebido pela função que desenvolve:

Gráfico 5 - Compensação justa e adequada

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

As respostas fornecidas pelas questões acima, apontam incerteza em relação à percepção de valorização e reconhecimento, bem como discordâncias sobre salários e adequação ao mercado. A rigidez na legislação leva a sistemas de remuneração que não consideram o desempenho, resultando em funcionários desmotivados em melhorar seu trabalho, tendo em vista que a remuneração não está relacionada a esse fator.

Quanto à situação acima, tem-se como uma forma de melhora a entrega de gratificações, porém, segundo (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010, p. 15), em alguns casos é feito uso de gratificações como substituto para aumentos salariais, o que é uma distorção de sua função original, que é recompensar funções que envolvem algum nível de risco ou esforço adicional.

Com base nisso, verifica-se que dá análise das respostas fornecidas pelos servidores junto à Secretaria da Fazenda e Fiscalização, observa-se que os servidores não sabem opinar se são ou não valorizados. Quanto ao salário, é possível observar a discordância em partes, concluindo com isso que há necessidade de uma melhora também neste ponto, a fim de valorizar o servidor pelo trabalho exercido e equiparação no mercado, assim resultando no aumento da motivação para o exercício de suas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar os principais desafios da gestão de pessoas na administração pública, sendo para tanto realizada pesquisa junto aos servidores da Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização do município de Soledade/RS. Essa pesquisa teve como foco principal identificar quais são os gargalos na área da gestão de pessoas dentro da referida secretaria através de aplicação de um questionário de múltiplas escolhas, realizar a análise dos dados coletados e por fim, propor um plano de ação para controlar os gargalos encontrados.

A partir disso, seria possível responder quais são os principais desafios enfrentados, com base na pesquisa realizada junto ao órgão municipal, a fim de buscar compreender a problemática, bem como, buscar uma solução adequada e abrangente perante o tema.

Da análise dos resultados os principais gargalos encontrados estão relacionados a comunicação, engajamento, desenvolvimento de competências, ambiente de trabalho e à

valorização dos servidores. É a partir disso que podem ocorrer as tomadas de decisões menos precisas, servidores menos comprometidos, ambiente de trabalho menos eficaz e a desmotivação dos servidores.

Nesta senda, a respeito das ferramentas de gestão de pessoas que geralmente utilizadas na iniciativa privada, os administradores fazem o uso das mesmas para planejar, organizar, controlar e liderar organizações, como por exemplo os planos de negócios, análises de matriz SWOT e mapas estratégicos. A escolha das ferramentas depende das necessidades específicas da organização e dos objetivos que se deseja alcançar.

A ferramenta utilizada no presente artigo é a 5W2H⁹, que consiste em uma abordagem que visa facilitar a criação e execução de planos, projetos ou ações de maneira organizada e eficaz. Essa ferramenta, por meio de perguntas, como "o que", "porque", "onde", "quem", "quando", "como" e "quanto", é essencial no gerenciamento de organizações.

Com isso, obteve-se a seguinte tabela:

Plano de Ação 5W2H								
Identificação	What	Why	Where	When	Who	How	How much	Status
Área	O que será feito	Porque será feito	Onde será feito	Quando será feito	Por quem será feito	Como será feito	Quanto custará	Em %
Comunicação e engajamento	Melhorar a comunicação e envolvimento dos servidores em iniciativas de integração.	A integração social e a participação dos servidores nas tomadas de decisão contribuem para um ambiente de trabalho saudável, uma cultura de colaboração, decisões mais acertadas e servidores mais engajados e satisfeitos.	Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização	De imediato	Gestão da secretaria	Incentivando os servidores a expressar opiniões, preocupações e ideias. Estando disposto a ouvir atentamente o feedback e considerar as necessidades e sugestões.	R\$ -	0%
Desenvolvimento de competências	Avaliar os pontos fortes e fracos dos servidores	Garantir que os servidores tenham as competências necessárias para desempenhar suas funções de forma eficiente, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados à	Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização	De imediato	Gestão da secretaria	Analisando os perfis dos funcionários identificando pontos fortes a serem aproveitados e pontos fracos a serem melhorados.	R\$ -	0%
Ambiente de trabalho	Melhorar a relação entre gestão e servidores	Criar uma relação transparente e confiável entre os servidores e a gestão, buscando a melhoria clima organizacional.	Secretaria Municipal da Fazenda e Fiscalização	De imediato	Gestão da secretaria	Através de feedbacks em conversas com setores.	R\$ -	0%
Valorização dos servidores	Planejamento de cargos e salários	Gerar um planejamento de remuneração adequado as leis, que equiparem ao praticado em outros municípios.	Prefeitura Municipal de Soledade	De imediato	Comissão de servidores concursados	Revisando o plano de cargos e salários, identificando o nível de defasagem comparando a outros municípios.	R\$ -	0%

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nessa esteira, partindo do princípio de que as pessoas são o que fazem a organização, pode-se assimilar que os problemas encontrados estão diretamente atrelados a falta de um sistema de gestão estratégica de pessoas. Esse sistema, deve ser capaz de fornecer treinamentos, desenvolvimento para novos servidores efetivos e contratados assim como, capacitar e acompanhar os servidores veteranos, buscando estabelecer e manter a eficiência na entrega de serviços.

⁹ Disponível em: <<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/5w2h-o-que-e-para-que-serve-e-por-que-usar-na-sua-empresa#:~:text=O%20que%20C3%A9%20a%20ferramenta,os%20envolvidos%20em%20um%20projeto>>. Acesso em 29. out. 2023.

Criar um plano de ação a fim de que os gargalos encontrados possam ser sanados é medida de extrema importância. Tal instrumento é a ferramenta primordial para sanar a problemática existente, visando fornecer ao servidor público, um ambiente benéfico e mais produtivo dentro de sua função.

Diante disso, é notório que uma gestão adequada de pessoas dentro de uma administração pública, objeto de estudo do presente artigo, é o primeiro passo para o sucesso de uma determinada organização, a qual trará inúmeros benefícios tanto para o meio profissional e para o pessoal, pois um servidor valorizado é sinônimo de um trabalho realizado de forma eficaz e digna.

6 REFERÊNCIAS

- BERGUE Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público** /Brasília: Enap, 2019. Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf> Acesso em: 09 mai. 2023.
- BOOG, Gustavo G, **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias, volume 1.** – 6. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013." Disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3821/epub/9>> Acesso em: 09 mai. 2023.
- CARNEIRO, Laila Leite. **Qualidade de vida no trabalho** / Laila Leite Carneiro; organizadoras: Elizabeth Matos Ribeiro, Márcia Tereza Rebouças Rangel e Rosilda Arruda Ferreira. - 1ª Edição - 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, PRODEP, 2018 (Coleção Gestão de Pessoas com Ênfase em Gestão por Competências) Disponível em:< <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/559730/2/eBook%20Qualidade%20de%20Vida%20no%20Trabalho.pdf> >. Acesso em: 09 mai. 2023.
- DIEHL, Astor Antônio, TATIM Denise Carvalho, **Pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas, São Paulo - SP**, Prentice Hall 2004, Disponível em <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22/pdf/68>> . Acesso em 23 mai. 2023.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Pública.** São Paulo - SP: Grupo GEN, 2019. *E-book*. ISBN 9788597020793. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020793/>>. Acesso em: 09 mai. 2023.
- FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.** Rio de Janeiro - RJ: Grupo GEN, 2013. *E-book*. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 09 mai. 2023.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. São Paulo - SP: Grupo GEN, 2019. *E-book*. ISBN 9788597020991. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 12 jun. 2023.
- GRAMMS, Lorena Carmen, LOTZ, Erika Gis., **Gestão da qualidade de vida no trabalho** Intersaberes Curitiba-PR Disponível em: <[Ebookhttps://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/52530/epub/0](https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/52530/epub/0)>. Acesso em: 09 mai. 2023.
- KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio F.; FERREIRA, Maria das G. **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas.** São Paulo: Grupo GEN, 2012. *E-book*. ISBN 9788522475131. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475131/>>. Acesso em: 09 mai. 2023.
- KOPS, Lucia Maria Horn, ,SILVA, Selma F., **Gestão de pessoas: conceitos e estratégia** Intersaberes, Curitiba-PR *E-book* Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3831/epub/0>>. Acesso em: 09 mai. 2023.
- OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público.** Porto Alegre, Grupo A, 2017. *E-book*. ISBN 9788595021211. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/>>. Acesso em: 09 mai. 2023.

PANTOJA Maria Júlia, CAMÕES Reis de Souza, e BERGUE Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP. 2010.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo - Pareceres**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 978-85-309-6641-6. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-309-6641-6/>>. Acesso em: 09 mai. 2023.