

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

SUELLEN KATHLEN TEIXEIRA

**PERCEPÇÕES DE GESTORES QUE VIVENCIARAM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E PRIVADA EM PASSO FUNDO**

PASSO FUNDO

2014

SUELLEN KATHLEN TEIXEIRA

**PERCEPÇÕES DE GESTORES QUE VIVENCIARAM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E PRIVADA EM PASSO FUNDO**

Estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Hélio Büllau.

PASSO FUNDO

2014

SUELLEN KATHLEN TEIXEIRA

PERCEPÇÕES DE GESTORES QUE VIVENCIARAM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
PRIVADA EM PASSO FUNDO

Estágio Supervisionado aprovado em 26 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do bacharelado, no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, pela comissão formada pelos professores:

Prof. Ms. Hélio Büllau.
UPF – Orientador

Prof. Ms. Rosálvaro Ragnini
UPF

Prof. Dr. Eduardo Finamore
UPF

PASSO FUNDO

2014

RESUMO

TEIXEIRA, Suellen Kathlen. **Administração Pública e Privada: Disfunções e recomendações**. Passo Fundo, 2014. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Este estudo apresenta uma análise das diferenças entre os sistemas de Gestão Pública e Gestão Privada com o objetivo de propor melhorias para ambas a partir da transferência de conceitos e funcionamentos de uma a outra. Partindo de uma pesquisa bibliográfica com autores renomados no assunto decidiu-se dividir a pesquisa em três áreas de gestão: Recursos Humanos; Aquisição de Bens e Serviços; e Finanças. Baseando-se em uma pesquisa qualitativa com gestores experientes nas áreas pública e privada da gestão municipal de Passo Fundo Rio Grande do Sul, assim como na pesquisa bibliográfica, foi possível identificar algumas disfunções nesses dois domínios, assim como sugestões de melhorias para ambos. Como resultado do trabalho adquiriu-se um arrolamento de disfunções percebidas e sugestões para melhoria da eficiência e eficácia dos sistemas de gestão público e privado. Por fim, embora o objetivo do trabalho tenha sido atingido sugeriram-se para trabalhos futuros algumas ampliações de pesquisa com gestores de outras esferas de governo.

Palavras-chaves: Administração Pública. Administração Privada. Recursos Humanos. Aquisição de Bens e Serviços. Gestão Financeira.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modalidades de licitação	34
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	38
Quadro 3 – Síntese das respostas sobre Gestão de Pessoas	41
Quadro 4 – Síntese das respostas sobre Aquisição de Bens e Serviços	45
Quadro 5 – Síntese das respostas sobre Gestão Financeira	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo geral	9
1.2.2 Objetivos específicos	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.1.1 Modelo Patrimonialista	11
2.1.2 Modelo Burocrático	13
2.1.3 Modelo Gerencial	15
2.2 ÁREAS DE GESTÃO	17
2.2.1 Recursos Humanos	17
2.2.2 Finanças.....	24
2.2.3 Materiais e Serviços	28
3 METODOLOGIA	35
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	35
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	36
3.3 COLETA DE DADOS	36
3.4 ANÁLISE DE DADOS	36
3.5 VARIÁVEIS	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
4.1 PERFIL DO GRUPO PESQUISADO.....	38
4.2 PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS.....	41

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS.....	44
4.4 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO FINANCEIRA	46
4.5 SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES DOS ENTREVISTADOS	48
4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A	57

1 INTRODUÇÃO

A administração como as demais áreas do conhecimento social, tem evoluído continuamente, das organizações mais tradicionais voltadas a seus sistemas de produção e resultados para as empresas de hoje voltadas a seu capital humano, intelectual e resultados, contudo a essência de gestão não mudou. Essa é, e por muito tempo ainda será, a área que guia ações, com base em informações, visando objetivos definidos. Entretanto, enquanto sua forma não se alterou seus objetivos nunca foram os mesmos.

A chegada da globalização é continuamente citada como um motivo para a mudança de comportamento das organizações. Embora não se possa negar seu impacto o que a globalização realmente fez foi levar exigências de todo o mundo para todo o mundo. Dessa forma as empresas não têm de apenas garantir sua soberania local e auferir lucros sobre sua grande influência, hoje elas são obrigadas a competir para conquistar interessados e mantê-los através de sua satisfação.

Embora as organizações, em sua grande maioria, ainda sejam guiadas por resultados elas não podem mais apenas se focar nisso, atender as necessidades e desejos de seus clientes têm de ser não apenas seu objetivo, mas sua missão.

As organizações como um todo sofreram tais mudanças, as públicas não ficaram para trás. Com a crescente exigência dos clientes sobre as organizações privadas a consciência de que a pública não deveria ser tratada diferentemente e de que tal existe apenas para servir seu povo e nação ficou mais clara e melhores resultados passaram a ser cobrados da mesma, para que então as necessidades de seus “clientes” fossem plenamente atendidas.

A competição entre as organizações provou trazer grande benefício para seus clientes, uma vez que tais organizações apenas conseguem competir através da melhoria contínua. Contudo as organizações públicas, em sua maioria, baseiam-se

em sua soberania e pouco evoluem através da competitividade, salvo exceções as organizações públicas tendem a ser engessadas pela excessiva burocracia o que atrasa seu desenvolvimento.

Tendo em mente as claras diferenças entre as gestões públicas e privadas, buscar-se-á nesse trabalho trazer de organizações privadas eficazes e eficientes às melhorias que a administração pública municipal tanto necessita.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O governo brasileiro é caracterizado pela sua alta intervenção nas ações privadas de seu povo, embora existam discussões quanto às vantagens e desvantagens desse modelo não parece que alguma mudança ocorrerá tão cedo no sistema já instituído, sendo assim cabe ao governo melhorar suas práticas de intervenção, assim como sua eficácia e eficiência ao fornecer serviços à população a partir do capital retido para isso.

A importância do governo na regulamentação do convívio social é indiscutível para qualquer nação, no Brasil esse tem o papel de regular o livre arbítrio de seu povo de forma que o mesmo não seja ferido e que tal liberdade não afete a liberdade de outros. Atender o interesse da população através do recolhimento e aplicação de recursos é outro objetivo do governo para que então ele eleve a qualidade de vida e o bem estar social como um todo.

Para tanto o governo é obrigado à administração de muitas tarefas, muitas áreas, muitos aspectos, muitas visões, muitos recursos, assim como muitas necessidades. Conciliar cada aspecto das obrigações governamentais sem regras instituídas e sem direção pré-definida é praticamente impossível. Com essa visão em mente os governos são obrigados a: instituir normas, conhecidas como lei, pelo poder legislativo; julgar o descumprimento das mesmas, pelo poder judiciário; e aplicar medidas cabíveis através do poder executivo. E ainda é necessário fazê-lo respeitando hierarquias, tais como a das esferas do governo: federal, estadual e municipal.

O grau hierárquico, o respeito às regras, as exigências feitas para cada processo são, em sua maioria, indiscutivelmente necessárias, mas tamanha complexidade leva muitos a criticar a chamada “excessiva burocracia” da gestão pública. Dessa forma,

essa burocracia, necessária, porém excessiva, leva certas organizações governamentais a um grau de desenvolvimento, eficácia e eficiência muito aquém do esperado. Em suma, tomar-se-á nesse trabalho a premissa de que as organizações de nível hierárquico mais baixo são as mais afetadas por essa falta de desenvolvimento, ou seja, o foco do trabalho serão as organizações públicas municipais.

Os gestores privados, por sua vez, também não estão totalmente isentos de burocracia, até para atender exigências dos próprios órgãos governamentais. Porém, para o gestor de empresa privada, a redução da burocracia, a busca de resultados, a premissa da eficiência, a meritocracia e outros termos típicos de uma boa administração fazem parte do seu dia-a-dia.

Quando tais gestores privados são eleitos para cargos públicos, cria-se a expectativa social da busca da eficiência privada na gestão pública que, para ser colocada em prática, certamente enfrenta obstáculos e dificuldades diversas.

No âmbito do presente estudo, se pretende apresentar a visão, as percepções, as dificuldades e os resultados que gestores privados encontraram ao assumirem funções públicas, esse estudo foi feito no município de Passo Fundo, cidade do norte do estado do Rio Grande do Sul.

Dessa forma, o problema de pesquisa que esse trabalho pretende responder é: Quais as dificuldades e resultados que gestores privados tiveram ao assumirem funções na gestão pública municipal, na cidade de Passo Fundo Rio Grande do Sul?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as dificuldades e resultados que gestores privados tiveram ao assumirem funções na gestão pública municipal, na cidade de Passo Fundo Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

–Identificar as principais características da gestão pública e privada, em três das principais áreas de gestão, sendo elas: financeira; recursos humanos; e materiais e serviços;

–Levantar as percepções de gestores privados que conviveram em cargos de administração pública municipal sobre as diferenças entre ambas;

–Desenvolver um conjunto de recomendações para resolver os possíveis problemas encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do trabalho para o atendimento dos objetivos propostos abordará as formas de Administração Pública e as Grandes Áreas da Administração.

2.1 FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para a melhor compreensão da administração pública atual é necessário um resgate histórico que demonstre a evolução da mesma com o passar do tempo. Conforme cita Chiavenato (2012, p.107) a administração pública evoluiu por três modelos básicos, sendo eles o modelo Patrimonialista, o modelo Burocrático e o modelo Gerencial.

Cada um desses modelos será sinteticamente descrito nos subcapítulos que se seguem.

2.1.1 Modelo Patrimonialista

O primeiro dos modelos que a administração pública assumiu foi o modelo patrimonialista de gestão. Segundo Chiavenato (2012, p. 107) nesse período o governante usufruía do patrimônio público como se seus fossem, atribuindo cargos como recompensa àqueles que o apoiassem e aos familiares. A corrupção e o nepotismo se fortaleciam e a sociedade ficava em segundo plano.

Vélez (apud DIEGUES, 2008) afirma que o patrimonialismo é um modelo tradicionalmente usado em que se aceita que o soberano organize o Estado de forma similar à como se faria em um arranjo doméstico.

Ainda segundo o mesmo autor pode-se atribuir ao patrimonialismo algumas características, as quais são resumidamente descritas como: 1) os governantes são mais fortes que o povo que, sem representação social, são marginalizados na dinâmica político-administrativa; 2) o Estado não possui instância pública de bem estar social; 3) O aspecto social só se estende ao grupo parental; 4) o Estado é quem garante a riqueza da nação; 5) a tributação tem caráter confiscatório; 6) autoritarismo e terrorismo são aceitos com a justificativa de que o Estado necessita de poder total para solução de problemas; 7) o corporativismo toma forma fazendo com que irracionalmente defenda-se a classe ou grupo em detrimento do bem geral; 8) a cidadania não tem valor e apenas pertencer a um grupo dá força ao indivíduo, o que não é mais do que um refinamento da lei do mais forte; 9) o aparelho jurídico se distorce tornando permissivo aos detentores de poder e rígido contra seus inimigos, o povo; 10) os partidos políticos se organizam de forma pessoal; 11) a política se desvia da representação direta e da cidadania, para a realização total no carisma do governante; 12) estabelece-se a ética de grupo ou privada como norma; 13) tendência de modernizações esporádicas baseadas em tecnicismos e burocratização.

Por sua vez, Chiavenato (2012, p. 107) descreve brevemente esse modelo da seguinte forma:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Nesse novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável.

A partir das observações do autor pode-se perceber que quando o capitalismo e democracia se tornaram dominantes o patrimonialismo se tornou inaceitável. E a descrição de Bresser (1996, p. 4) complementa o descrito por Chiavenato quando afirma que o capitalismo exige a distinção entre Estado e mercado, assim como a democracia exige que a sociedade, formada por cidadãos, deve distinguir-se do Estado ao mesmo tempo que deve controlá-lo.

Bresser (1996, p. 4-5) evidencia que: “Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre público e privado, mas também da separação entre o político e o administrador público”.

Segundo o mesmo autor foi a partir desse período que se deu a evolução da administração pública patrimonialista para a administração pública burocrática moderna ou racional-legal.

Sendo assim, o modelo burocrático será apresentado no capítulo seguinte.

2.1.2 Modelo Burocrático

Segundo Chiavenato (2012, p.107), a burocracia foi o segundo modelo de gestão pelo qual a administração pública foi regida. E o mesmo autor a descreve brevemente da seguinte forma:

A administração pública burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento: a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em síntese, o poder racional-legal. Os controles administrativos que visam a evitar a corrupção e o nepotismo são sempre *a priori*. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas, por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas.

Foram formuladas várias teorias sobre a burocracia sob diferentes óticas com o passar dos anos, mas a mais conhecida é a teoria da burocracia de Max Weber. Segundo Silva (2008, p. 147) Weber concebeu em seu estudo sistemático da burocracia o que deveria ser o sistema burocrático ideal, dessa forma a burocracia faria o que foi desenhada para fazer, ou seja, permitir que o trabalho fosse feito da forma mais eficiente e organizada possível não dependendo de características pessoais daqueles que as desempenhasse.

Sendo assim, segundo o mesmo autor, Weber atribuiu a sua ideia de burocracia as seguintes características:

1) Divisão de trabalho, onde as atividades seriam divididas em tarefas simples de fácil assimilação por qualquer um, assim não seria necessário grande tempo de treinamento, assim como também teria grande facilidade para mudança de empregados e a especialização do funcionário deveria tornar seu trabalho mais eficaz uma vez que as tarefas fossem adequadamente divididas;

2) Hierarquia de autoridade, onde a estrutura de comando da organização seria dividida por cargos, tais cargos representariam a posição de poder, a função, as responsabilidades, assim como os benefícios daquele que a ocupasse;

3) Racionalidade/Meritocracia, onde a seleção e promoção dos empregados seria conforme sua capacidade técnica, sua habilidade, treinamento, conhecimento, ou seja, seu mérito, dessa forma tenderia a acabar com o clientelismo e nepotismo do modelo anterior;

4) Regras e padrões, onde as decisões da gerencia seriam guiadas por regras e padrões aplicados de forma impessoal aos empregados e aos clientes;

5) Compromisso profissional, nesse sentido os administradores da organização trabalham por salários fixos e não são donos do negócio que administram, assim como os gerentes são treinados no sentido de visar a melhor qualificação dos empregados tanto para alcance da eficiência da organização como para controle da mesma;

6) Registros escritos, visando a continuidade da organização e a melhor uniformidade nos processos, registros escritos devem ser mantidos de cada atividade para consulta posterior, tanto como base para novos empregados como para controle; e

7) Impessoalidade, as regras e procedimentos deveriam ser aplicados de forma impessoal para evitar qualquer favorecimento ou ação oposta ao que deveria ser feito, tanto de forma interna com e entre os empregados, como externamente com os clientes.

Por sua vez Diegues (2008, p. 35) afirma que a burocracia surgiu no Brasil na década de 1930 com a criação do Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público – o qual tem a função de modernizar os processos administrativos para promover a racionalidade e eficiência da máquina pública.

A evolução desse modelo levaria a outro que, além de trazer os benefícios do modelo burocrático como a organização racional e os mecanismos de defesa ao interesse público, traria aspectos mais amplos para as tomadas de decisões dos gestores públicos, o modelo que surgiu após o modelo burocrático foi o modelo gerencial do qual se falará a seguir.

2.1.3 Modelo Gerencial

O modelo gerencial é tido como o terceiro modelo a qual a administração pública passou a ser regida, como se pode observar até então nenhum dos modelos abandonou totalmente as premissas do modelo antecessor, sendo que cada um apenas evolui para o seguinte.

Atualmente encontra-se nesse modelo de administração pública, onde ainda procura-se desenvolvê-lo de forma a aumentar a liberdade do gestor público para então ampliar a eficiência da máquina pública como um todo.

Dessa forma, o modelo gerencial detém várias características do modelo burocrático, apenas trazendo para essas uma maior flexibilidade ao seguimento das rígidas regras impostas na burocracia visando usufruir dos pontos fortes do modelo burocrático e ainda agregar a esse melhorias necessárias, resumidamente é feito um apanhado do modelo gerencial por Chiavenato (2012, p.109) a seguir:

A administração pública gerencial constitui um avanço e, até certo ponto, um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, negação de todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora de forma flexível, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de buscar nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua sendo um princípio fundamental.

Como se pode observar, o autor demonstra que a administração pública gerencial não abandonou completamente os preceitos da administração burocrática. De certa forma, optou por conservar os aspectos que se mostravam essenciais para manter a administração pública funcionamento nos moldes que já se encontrava, ao mesmo tempo em que trouxe a essa mais flexibilidade uma vez que o foco passou a ser os resultados e não os processos.

O mesmo autor ainda classifica alguns dos critérios pelos quais a administração gerencial deveria ser norteadas, sendo os seguintes: 1) definição precisa dos objetivos do administrador, para que se possa guiar os controles segundo esses; 2) garantir autonomia para que o administrador público pudesse gerir seus recursos humanos, financeiros e gestão de compras da forma que considerasse mais eficiente para atingir os objetivos estipulados; e 3) cobrança posterior dos resultados e não a cobrança concomitante dos processos utilizados.

Coelho (2000, p. 259), por sua vez, também afirma que a administração gerencial veio como um modelo voltado à eficácia e eficiência da máquina pública e ainda conclui que tal atingimento seria feito através da participação mais ativa dos cidadãos, considerando que são esses os demandantes dos serviços públicos.

Segundo Bresser (1996, p. 6) a administração gerencial deu sinais de sua presença no Brasil em 1938 com a criação da primeira autarquia, que veio a trazer a ideia de que a administração indireta não deveria sofrer dos mesmos requisitos burocráticos que a administração direta. Porém, foi apenas em 1979, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização, que tal modelo deu seus primeiros passos em rumo a concretização, uma vez que, confirmando o que havia sido exposto por Coelho, esse tinha como proposta a de evidenciar o cidadão como o destinatário de toda a atividade do Estado.

Entretanto esse movimento de reforma da administração pública foi interrompida em 1988 com a criação da chamada Constituição de 1988 onde acabou engessando a administração pública indireta com as mesmas regras aplicadas a administração direta do Estado.

Ainda segundo Bresser (2002, p. 18) em 1995 a reforma da administração pública para o modelo gerencial teve um maior desenvolvimento com o “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” que guiou a administração pública nesse sentido além de promover a discussão em nível nacional da, até então, visão da administração pública. O objetivo geral ainda era tornar o gestor público mais livre para a tomada de decisões, voltando os controles aos resultados e não aos processos, pois segundo Bresser “Tornar gerentes públicos mais autônomos significa fazê-los mais eficientes, dada a complexidade dos problemas modernos que os governos enfrentam em um mundo de rápidas mudanças”.

Dessa forma, Chiavenato (2012, p. 109) conclui que na administração pública gerencial “Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros [...], mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas”.

Portanto, as áreas tratadas a seguir devem ser vistas sobre a ótica desse modelo na administração pública, uma vez que é esse o modelo atual que as rege nesse âmbito, lembrando, porém, que tais áreas na administração privada detém uma maior liberdade de interpretação e uso.

2.2 ÁREAS DE GESTÃO

Esse capítulo irá tratar sobre três das grandes áreas de gestão: Recursos Humanos, Finanças e Materiais e Serviços. Uma breve conceituação de cada área será trazida dentro da Administração Pública e da Administração Privada para permitir uma melhor compreensão do estudo ao qual se propõe esse trabalho.

2.2.1 Recursos Humanos

Segundo Santos (2006) “O homem certo, no lugar certo e no momento certo é o conceito clássico de Recursos Humanos”. Sendo assim, a área de Recursos Humanos preocupa-se com a aquisição qualificada de mão de obra e a alocação desses recursos com o fim de ampliar a produtividade quanto às atividades tanto na organização pública quanto na privada.

Primeiramente é necessário ter em mente algumas particularidades da Administração Pública, assim serão apresentados alguns conceitos sobre a mesma que podem facilitar a compreensão do assunto.

Nesse sentido tem-se a própria definição de cargo e a detenção desse que toma o nome de provisão de cargo público. Cargo público, por sua vez, é definido da seguinte forma na lei 8112/1990, em seu artigo 3º:

Art. 3.º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

A partir da definição trazida pela lei tem-se um conceito geral de cargos públicos e ainda a menção a dois tipos, contudo, Gasparini (2011) divide os cargos públicos em três tipos: comissão, efetivo e vitalício.

O mesmo autor traz que os cargos de comissão são os ocupados transitoriamente com sua livre nomeação e exoneração à discricionariedade da autoridade competente; os cargos de provimento efetivo, por sua vez definidos por Alexandrino e Paulo (2011), são ocupados, mediante concurso público, de forma permanente, onde tal permanência é ganha após o decurso de três anos de estágio probatório onde suas capacidades para permanência são avaliadas; e, segundo os mesmos autores, os cargos vitalícios são ocupados, mediante concurso público,

permanentemente e são voltados a magistrados, a membros do Ministério Público e aos ministros do Tribunal de Contas.

Na concepção de Maffini (2009) ainda é importante ressaltar que existem duas formas de vínculos empregatícios com a administração pública, o vínculo estatutário e o vínculo celetista. Dessa forma, estatutários são aqueles que têm seu contrato de trabalho regido por estatutos específicos do servidor público, enquanto os celetistas são aqueles com contrato de trabalho regido pelas normas da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas).

Baccaro (2008, apud FERREIRA 2008) acrescenta que os concursos de regime estatutário são válidos para ocupantes de cargos organizados nas carreiras de Magistratura, Ministério Público, Tribunal de Contas, Advocacia Pública, Defensoria Pública e Polícia, enquanto o regime celetista é adotado por sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações de Direito Privado instituídas pelo Poder Público, como a Caixa Econômica Federal, o Banco do Brasil e a Petrobras.

Após tratadas tais particularidades da Administração Pública brasileira pode-se voltar ao que trata Santos (2006) quando defende que, para exercer sua função devidamente, a área de Recursos Humanos no setor público pode se valer de ferramentas ou fases, as quais se estendem desde a entrada do servidor no cargo público até sua avaliação quanto a sua competência no trabalho diário e seu desligamento da organização. Essa mesma área no setor privado se vale das mesmas ferramentas/fases, mas são aplicadas de forma relativamente diferente nos dois âmbitos.

Dessa forma, a partir desse ponto far-se-á uma breve conceituação sobre tais fases nos dois âmbitos, público e privado, sendo essas as seguintes: recrutamento e seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e desligamento do trabalhador.

Nesse sentido, Dessler (2003) define recrutamento como o processo que tem por objetivo atrair candidatos em potencial, buscando funcionários para determinado cargo em uma organização. Dividindo-se em: recrutamento interno, para buscar possíveis profissionais dentro da própria organização; e recrutamento externo, para atingir candidatos externos à mesma.

Na administração pública esse processo, normalmente, isso é feito através da publicação de edital, quando o cargo exige concurso público, ou, ainda segundo Dessler (2003), assim como na privada, é feito através de jornal, agência de emprego, internet, mural da empresa, indicações, banco de currículos, entre outros.

O processo de seleção, segundo Chiavenato (2009), trata da escolha do melhor candidato, entre todos os disponíveis após o recrutamento, para o cargo. Na gestão privada, uma ordem comum desse processo é: análise do perfil do cargo para saber o que se espera do candidato; triagem, onde se analisa o currículo do candidato; avaliação psicológica; e entrevista. Enquanto na Administração Pública Meirelles (2006) traz que esse processo costuma ser feito através de um “meio técnico” chamado de concurso público, o qual sua obrigatoriedade é definida no art. 37, inciso II, da Constituição Federal de 1988 para os cargos efetivos e vitalícios. Dessa forma, o processo de seleção no setor público é feito da mesma forma que na privada quando não há a necessidade de concurso público, enquanto nos casos em que esse é necessário a seleção é feita através do desempenho do candidato em prova específica e, em certos casos, na análise de títulos que esse detém.

Posteriormente à análise de recrutamento e seleção nos dois domínios, ou seja, a inserção do funcionário, público ou privado, no ambiente de trabalho, tem-se o tocante ao desenvolvimento do profissional. Dessa forma esse desenvolvimento engloba certos aspectos que, segundo Santos (2006), alguns são: carreira; treinamento; e remuneração.

Chiavenato (2009) define carreira como o caminho pelo qual o funcionário seguirá em sua ascensão profissional, dessa forma ela deve estipulada por ele e guiada por facilidades ou incentivos dados pela própria profissão, organização ou perfil do profissional. Nesse tocante o treinamento e a remuneração são importantes aspectos para se definir uma carreira profissional.

Chiavenato (2009, p. 389) descreve o treinamento de forma geral como um “processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Nesse sentido o mesmo autor traz ainda para esse processo quatro funções básicas, sendo elas: transmissão de informação; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes; e desenvolvimento de conceitos.

O treinamento, tanto no setor privado como no setor público, costuma ser oferecido pela organização ao funcionário. Enquanto no setor privado a organização tem a liberdade de treinar seus profissionais como considerar mais vantajoso ou não treina-los e optar por demissões e contratações, o setor público tem seu treinamento de pessoal previsto em lei e a demissão e contratação de novos, mesmo que aparente

maior vantagem para o poder público, não é permitida nesse sentido uma vez que tal previsão em lei não existe.

A remuneração e plano de cargos e salários são dois aspectos próximos que também estão ligados ao desenvolvimento do profissional, tanto público quanto privado. Vizioli (2010) afirma que o plano de cargos e salários consiste em uma análise para determinar o “valor” do cargo para organização, assim definindo para esse cargo um salário compatível. Dessa forma valorizando os profissionais de maneira organizada e trazendo a esses o desejo de ascensão dentro desse plano.

Vizioli (2010) ainda traz que o desenvolvimento do plano de cargos e salários é feito livremente em organizações privadas tanto para melhor organização dos salários do quadro de pessoal quanto para o incentivo desse com possíveis ascensões. No setor público, Santos (2006) traz que, esses planos são desenvolvidos por cada instituição pública separadamente onde apenas há uma regulamentação mais abrangente em sentido geral. Nos anos de 1936, 1960 e 1970 foram implementados diferentes planos de cargos e salários onde o de 1970 foi o que mais se aproximou dos objetivos da Administração Pública. A vigência desse plano trouxe ao servidor público a possibilidade de progredir de três formas: progressão vertical, que seria ganhar referências dentro de um mesmo nível e de uma mesma classe; horizontal, que seria passar de um nível ou classe para níveis superiores; e ascensão funcional, que seria competir entre servidores de uma mesma instituição para uma vaga passando de um cargo de nível inferior para outro de nível superior.

Quanto à remuneração da área pública vale ressaltar que essa, afirmam Souto (2011) e Bond (2007), não sofre mudanças do previsto para a área privada, tendo em lei que a remuneração seria o vencimento básico mais as vantagens permanentes estabelecidas em lei. Ou seja, a remuneração seria a soma do vencimento básico e das vantagens tais como: indenizações, gratificações e adicionais. Também é importante acrescentar que existem algumas limitações previstas na Constituição Federal de 1988 em seu Art. 37, inciso XI, que limita a remuneração e subsídios dos membros dos poderes da União, dos Estados e Municípios.

Depois de abordados os assuntos quanto à entrada e desenvolvimento do profissional em ambos os domínios, vale tratar da análise de desempenho desses profissionais. Sobre o assunto, Chiavenato (2009, p. 247-248) expõe o seguinte:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda

avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. [...] A avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.

A partir do exposto pelo autor podem-se observar as potencialidades de aplicação de tal técnica, assim como auferir seus possíveis benefícios quando bem aplicada e ainda perceber que é a partir de tal avaliação que se pode localizar e corrigir problemas de contratação e alocação de pessoal.

A avaliação de desempenho tem a mesma função na área pública que detém na privada. Santos (2006) afirma que essa é usada para aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade de uma organização pública, sendo um meio para a progressão, promoção, transferência ou acesso, assim como esse instrumento também é usado para basear a decisão de possíveis demissões.

Com o exposto pelos autores basicamente pode-se dizer que caso tal avaliação não seja feita adequadamente erros de contratação ou alocação de pessoal podem se perpetuar, se multiplicar e definir o caminho que a organização tomará, uma vez que seu pessoal pode passar de um recurso essencial para um peso a ser carregado.

A saída do funcionário da organização fechará esse apanhado teórico sobre a área de Recursos Humanos. Nesse sentido pode-se ater a algumas particularidades e semelhanças entre o tratamento dos funcionários públicos e privados.

Primeiramente deve-se retornar a uma menção feita no início do capítulo quanto aos vínculos empregatícios da área pública, lembrando que existem dois vínculos, celetista e estatutário, onde celetistas são aqueles que têm seus contratos de trabalho regido pelas normas da CLT, ou seja, as mesmas normas dos profissionais privados. Dessa forma, tratar-se-á aqui como se dá a saída do funcionário estatutário e celetista, tendo-se em mente que o tratado dos celetistas serve tanto para os funcionários da área privada como para parte dos funcionários da área pública.

Também é importante ressaltar que, mesmo havendo diversas formas de saída do funcionário da organização, apenas as que são realizadas por iniciativa da organização serão tratadas aqui. Formas tais como pedido de demissão, rescisão indireta, *factum principis* ou qualquer outra que escape ao controle da organização não serão abordadas, pois refletem atitude tomada pelo funcionário ou por motivo de força maior, sendo assim fogem aos objetivos propostos para esse trabalho. Tendo

isso em mente, são duas as saídas, ou demissões, que cabem à organização quando se faz necessário dispensar um funcionário cujo contrato de trabalho é regido pelas normas da CLT, sendo estas: demissão com justa causa; e demissão sem justa causa.

É considerado dispensa por justa causa por parte do empregador o constante no artigo 482 da CLT e sem justa causa os casos que não se enquadrarem nesse artigo. Em resumo, uma demissão com justa causa significa que o empregador demitiu o empregado tendo em vista que esse último cometeu falta grave, dando ao empregador o direito de dispensá-lo com o mínimo de benefícios. E sem justa causa seria o caso contrário, ou seja, o empregado não cometeu falta grave, mas o empregador ainda assim acha necessário ou conveniente dispensá-lo, nesse caso paga-se ao empregado o máximo de benefícios. Ambas as situações dão ao empregador certa liberdade, apenas lhe trazendo menos ou mais despesas.

Quanto aos benefícios e direitos rescisórios, previstos na CLT, pagos aos empregados demitidos sem justa causa tem-se os seguintes: saldo do salário, férias vencidas, férias proporcionais, 13º salário proporcional, seguro desemprego e 40% do saldo de FGTS do empregado. Enquanto os empregados demitidos por justa causa perdem o direito a receber o 13º salário proporcional, as férias proporcionais, o seguro desemprego e os 40% do saldo de FGTS.

Quanto às faltas que permitem demissão com justa causa, a CLT, em seu artigo 482, traz o seguinte:

Art. 482. Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
- b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
- c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
- d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
- e) desídia no desempenho das respectivas funções;
- f) embriaguez habitual ou em serviço;
- g) violação de segredo da empresa;
- h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
- i) abandono de emprego;
- j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- l) prática constante de jogos de azar.

Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional.

Com o exposto pela lei pode-se perceber que essa traz faltas bastante abrangentes que justificam a demissão do funcionário, faltas essas que poderia prejudicar seu desempenho na função, ameaçar a integridade física e mental sua e de seus colegas ou ainda denigrir a imagem da organização.

Como dito anteriormente, essas faltas apenas justificam e permitem ao empregador o não pagamento de alguns benefícios ao empregado, mas mesmo que tais faltas não sejam infligidas ainda é possível o empregador dispensar seu funcionário quanto achar conveniente. Pode-se perceber assim a liberdade que as organizações privadas, e parte das públicas, têm para gerir sua folha de pessoal.

O segundo caso é o tratamento dado à saída dos funcionários públicos estatutários, para os fins a que se propõe esse trabalho apenas tratar-se-á do caso da demissão.

Uma das principais características desse vínculo é a estabilidade do servidor, tal estabilidade é defendida pela necessidade do servidor de agir livre de maiores empecilhos de seus superiores, uma vez que algumas de suas ações e decisões podem ir contra os interesses individuais desses. Dessa forma, é previsto em lei a demissão de tais servidores apenas por faltas graves, as quais são previstas no artigo 132 da Lei 8.112 de 1990, como segue:

Art. 132. A demissão será aplicada nos seguintes casos:

- I – crime contra administração pública;
- II – abandono de cargo;
- III – inassiduidade habitual;
- IV – improbidade administrativa;
- V – incontinência pública e conduta escandalosa, na repartição;
- VI – insubordinação grave em serviço;
- VII – ofensa física, em serviço, a servidor ou a particular, salvo em legítima defesa própria ou de outrem;
- VIII – aplicação irregular de dinheiros públicos;
- IX – revelação de segredo do qual se apropriou em razão do cargo;
- X – lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional;
- XI – acumulação ilegal de cargos, empregos ou funções públicas;
- XIII – transgressão dos incisos IX a XVI do art. 117.

Ao analisar as previsões do artigo pode-se perceber as causas consideradas graves pelo legislador, dessa forma também pode-se perceber que tal protecionismo a esse tipo de cargo pode ser considerado extremamente crucial e indispensável ou exagerado e mal aplicado, contudo, isso será tratado em capítulo à parte.

A seguir serão tratados importantes conceitos sobre outra grande área, responsável por dar bases sólidas às demais áreas da organização, a área de Finanças e seus conceitos fundamentais serão o assunto do próximo capítulo.

2.2.2 Finanças

Sobre o conceito de finanças, Santos (2006) considera que a área, na Administração Pública, é responsável pela arrecadação de fundos (receita) e aplicação desses em áreas de interesse público (despesa).

Na área privada, finanças é conceituada por Gitman (2003) como sendo os processos pelos quais o dinheiro é transferido entre empresas, indivíduos e governos. Decisões financeiras, que são tomadas dentro das empresas, resultam em ações financeiras, cada ação reflete uma decisão sobre como investir em fundos ou obter fundos e tais ações são importantes não só para as empresas envolvidas, mas para os investidores potenciais e para os já existentes. As decisões financeiras irão influenciar o valor da empresa.

Complementa Megliorini e Silva (2009) que à administração financeira compete a gestão racional dos recursos financeiros da empresa, sendo esses recursos escassos caberá ao departamento financeiro tomar decisões visando os resultados mais benéficos.

Para a que a análise da situação financeira de uma empresa seja feita adequadamente costumasse usar algumas ferramentas ou controles financeiros que facilitam a visão de partes específicas e do todo. Seleme (2012) considera que existem alguns controles financeiros que são básicos, dentre os quais alguns são:

Controle de caixa: registra receitas e despesas referentes às movimentações financeiras diárias e o saldo do caixa resultante dessa movimentação;

Controle bancário: é bastante parecido com o controle de caixa, apenas é feito com base nas informações das contas bancárias da empresa, onde se controla informações como saques, depósitos, transferências, juros etc;

Controle de contas a receber: controla os valores a receber das vendas a prazo e, segundo Hoji (2010, apud SELEME 2012), permite analisar os cadastros dos clientes para concessão de crédito, possibilita melhor controle dos eventos financeiros

contratuais e também negociar a renovação de crédito com base numa análise mais apurada;

Controle de contas a pagar: esse controle auxilia na organização das contas a serem pagas pela empresa evitando assim o pagamento de multas por atraso, ainda o controle dessas poder ser útil para evitar qualquer comprometimento além das capacidades da empresa de cumprir suas obrigações; e

Controle de estoques: Seleme (2012, p. 30) afirma que “O estoque precisa passar por constantes verificações no que diz respeito à exigência de compras e à reposição de mercadorias”, além disso tal controle é importante para evitar possíveis desvios e roubos, assim como pode ser usado para análises de rotatividade dos produtos. Basicamente faz-se esse controle através do registro de entradas e saídas de produtos no estoque.

O uso dos controles citados variam de empresa para empresa, embora o controle de estoque possa não ser necessário em algumas situações os demais trazem informações necessárias à maioria das empresas, sejam essas de bens ou serviços.

Quanto a área pública, Santos (2006) traz que a área de Finanças se responsabiliza por toda a parte de arrecadação e aplicação do dinheiro público e, portanto, é de se esperar que tal processo seja feito da forma mais confiável possível. Através de programas, projetos, atividades, planos e leis são planejados todos os investimentos da administração, sua importância, seus benefícios e suas necessidades de capital. Quanto aprovados por órgão e autoridade competentes esses têm o necessário para serem postos em prática.

Conforme Machado Segundo (2011) e Santos (2006), para que o gestor público responsável possa tomar tais medidas ele precisa que a área de finanças lhe forneça subsídios suficientes para embasar tais decisões em dados confiáveis. Para isso a área de finanças conta com um controle importante, normalmente feito pela contabilidade pública, que dá ao gestor importantes informações, tais como: Receita Pública; Receita Orçamentária; Receita Extra-Orçamentária; Dívida Pública; Despesa Pública; Despesa Corrente; e Despesa de Capital.

O conceito de Receitas Públicas conforme o manual de procedimentos de Receitas Públicas:

São todos os ingressos de caráter não devolutivo auferidas pelo poder público, em qualquer esfera governamental, para alocação e cobertura das despesas públicas. Dessa forma, todo o ingresso orçamentário constitui uma

receita pública, pois tem como finalidade atender às despesas públicas.

De acordo com Barreirinha (2013), existem duas definições de receitas públicas, pela doutrina é considerado que as receitas públicas são as entradas ou ingressos, excluindo desse conceito os empréstimos recebidos, as amortizações, as devoluções ou as indenizações pagas ao Poder Público. Porém a legislação financeira não faz essa distinção, diferente da lição doutrinária clássica, todas as entradas de recursos financeiros nos cofres públicos são denominadas receitas públicas, ainda que de natureza extra-orçamentária.

Ainda segundo o mesmo autor, a receita pública é dividida em Receita Orçamentária e Receita extra-orçamentária. A Receita Orçamentária seria aquela prevista na Lei de Orçamento Anual, enquanto que a receita extra-orçamentária é aquela que entra apenas temporariamente nos cofres públicos.

Na concepção de Barreirinha (2013, p.1444), "a despesa pública pode ser entendida em seu sentido amplo como o conjunto de dispêndios do Estado ou de outra pessoa de direito público, para funcionamento dos serviços públicos". As Despesas Públicas são divididas em duas espécies, Despesas Correntes e Despesas de Capital.

Na análise de Machado Segundo (2011, p.10) as Despesas Correntes "são as despesas de custeio e as transferências correntes". Enquanto que as Despesas de Capital "são os investimentos, as inversões financeiras e as transferências de capital".

A Dívida Pública, de acordo com Pereira (2003), é a dívida que se tem com terceiros. Conforme Torres (2004) a Dívida Pública decorre da realização de empréstimos públicos, ou seja, atos através dos quais o Estado se favorece de uma transferência de liquidez com a obrigação de restituí-la no futuro, normalmente com o pagamento de juros.

Embora as denominações sejam diferentes, nos dois domínios as informações de receitas recebidas e a receber, dívidas pagas e a pagar e o patrimônio que possuem resumem grande parte das informações necessárias.

Por sua vez, a área como um todo atende a funções específicas e gerais, das quais, na área pública, a arrecadação e distribuição das finanças atendem a três funções como define Santos (2006), sendo estas as seguintes: função alocativa; função distributiva; e função estabilizadora.

A função alocativa do Estado, de acordo com Musgrave (1980), diz respeito ao fornecimento de bens públicos aos cidadãos os quais o mercado privado não o fornece. Como exemplos, tem-se: as praças; a iluminação pública; o policiamento; e

as estradas. Santos (2006) ainda dá ênfase ao fato de que o Brasil está em fase inicial de desenvolvimento econômico, tal aspecto cria uma maior necessidade de investimento em infraestrutura justificando assim grande parte dos gastos nesse setor.

Quanto a função distributiva, segundo o mesmo autor, considerada a mais complexa entre as três, tem-se a função de distribuição de renda à população com a intenção de reduzir as disparidades econômicas entre as diferentes classes sociais dentro da sociedade. Para tanto arrecadasse mais tributos daqueles com maiores condições financeiras e se repassa tais arrecadações através de programas sociais ou outras formas de auxílio aos mais necessitados.

Enquanto a função estabilizadora é descrita por Santos (2006), em termos simples, como a função que busca equilibrar a oferta e a demanda agregada da economia. Essa função busca uma sintonia entre níveis elevados de emprego, razoável estabilidade nos níveis de preço, assim como na balança de pagamentos e na taxa de crescimento econômico através da manipulação de impostos, taxas e alguns benefícios que tenham alguma ligação com o âmbito que se pretende afetar.

Por sua vez, as funções das finanças na área privada, são apresentadas por Megliorini e Silva (2009) como sendo:

Obtenção de recursos: seleciona as fontes de recursos mais vantajosas para a empresa, sendo essa classificada em fontes de financiamento próprias ou de terceiros;

Aplicação de recursos: cabe a essa função a distribuição do capital adquirido em atividades alternativas, divididas em ativos circulantes, de longo prazo e permanentes;

Planejamento e controle financeiro: onde o planejamento consiste em prever as necessidades futuras de recursos para disponibilizá-los em quantidade suficiente e ao controle cabe a verificação e comparação dos resultados alcançados com os esperados.

Ou ainda pode-se trazer tais funções, resumidamente por Megliorini e Silva (2009, p. 1) como sendo “o conjunto de atividades relacionadas à obtenção, nas condições mais favoráveis, dos recursos de que a empresa necessita e sua aplicação, de maneira eficaz, no alcance de seus objetivos”.

Até então pode-se perceber a similaridade nas funções da área, assim como também é possível perceber que à Administração Pública recai toda a preocupação com o bem da população e a responsabilidade por tais ações, enquanto à

Administração Privada cabe a preocupação e responsabilidade por tal patrimônio, ou seja, o privado. Esses aspectos são esperados e respeitados e mais uma vez demonstram as liberdades e controles que definem os funcionamentos de cada âmbito.

Para que exista o planejamento e controle que é esperado dessa área sabe-se que tal não pode exercer suas funções afastada da administração de qualquer uma das demais áreas da organização, uma vez que à cada área cabe suas atribuições e tais recaem indiretamente sobre as outras.

Gitman (2010, p.8) complementa o assunto ao afirmar que o pessoal de todas as áreas de responsabilidade precisa interagir com o pessoal de finanças para melhor desempenho de suas funções, como ele descreve a seguir:

Profissionais de todas as áreas de responsabilidade em cada empresa precisam interagir com o pessoal e os procedimentos de finanças para desempenhar suas tarefas. Para que o pessoal de finanças possa fazer previsões e tomar decisões úteis, devem estar dispostos e habilitados a conversar com colegas de outras áreas. Por exemplo, ao avaliar um novo produto, o gerente financeiro precisa obter da equipe de marketing previsões de venda, diretrizes de precificação e estimativas de publicidade e promoção. A função da administração financeira pode ser genericamente descrita por meio de seu papel na organização, de sua relação com a teoria econômica e as ciências contábeis e das principais atividades do administrador financeiro.

Dessa forma percebe-se que para um bom desempenho da empresa é necessário a interação entre as diversas áreas da mesma, permitindo assim a tomada de decisão baseada em uma análise do todo.

Com o exposto até então é possível compreender a abrangência e a importância que a área de finanças detém dentro de uma organização, tanto privada quanto pública. Assim restando tratar da próxima e última grande área das organizações a que se propõe esse trabalho, dessa forma tratar-se-á a seguir do tocante ao assunto da área de Materiais e Serviços.

2.2.3 Materiais e Serviços

Dentre as áreas de gestão analisadas nesse trabalho a área de materiais e serviços, ou ainda, aquisição de materiais e serviços é sim uma área de apoio às demais e não uma das áreas principais em toda organização. A importância de sua gestão e menção nesse trabalho se dá pelo seu grande impacto no desempenho do

setor público. Embora a caracterizando como uma área de apoio, em nenhum momento ela deixa de ser menos importante que as demais como poderá ser percebido no decorrer desse capítulo.

Santos (2006, p. 135) conceitua, de forma ampla, essa área como sendo a que envolve, na organização pública, o fluxo de informações e materiais tratando diversos processos como: “programação de tais itens, compras, recepção, armazenamento, conservação, controle, movimentação interna, diligenciamento e transporte externo”.

Pela conceituação dada por Santos pode-se perceber a amplitude da área e auferir a importância da mesma, uma vez que se entende que as funções e processos descritos são necessários para que as demais atividades possam fluir adequadamente.

Para atender aos objetivos desse trabalho uma comparação entre a área pública e a privada é bastante interessante, dessa forma, Dias (2010, p. 271) ao tratar da área de administração de compras na gestão privada a descreve da seguinte forma:

A função compra é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compras é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre as que compõem o processo de suprimento.

Com a conceituação ampla dada pelos dois autores não se percebe uma grande distinção entre as áreas nas duas esferas, pois as distinções entre as mesmas passam a existir a partir de seus princípios, regramentos, objetivos, funções e critérios de funcionamento, os quais serão tratados a seguir.

Primeiramente deve-se tratar dos princípios e regramentos que norteiam a área em ambos os domínios, público e privado. Para isso pode-se iniciar pelos princípios administrativos que guiam o funcionamento dessa área no setor público.

Embora sejam muitos os princípios administrativos que guiam o funcionamento do setor público como um todo, dois são os que se destacam quando se trata do tocante à aquisição de materiais e serviços na administração pública, estes são o princípio da legalidade e o princípio da supremacia do interesse público.

O princípio que merece maior destaque na administração pública é o princípio da legalidade, uma vez que tal obediência é um dos pontos mais marcantes e

controversos da administração pública como um todo. Tal princípio é bem descrito por Gasparini (2011, p. 153) da seguinte forma:

O princípio da legalidade significa estar a Administração Pública, em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não se podendo afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor. Qualquer ação estatal sem o correspondente calço legal, ou que exceda ao âmbito demarcado pela lei, é injurídica e expõe-se à anulação. Seu campo de ação, como se vê, é bem menor que o do particular. De fato, este pode fazer tudo que a lei permite e tudo que a lei não proíbe; aquela só pode fazer o que a lei autoriza e, ainda assim, quando e como autoriza. Vale dizer, se a lei nada dispuser, não pode a Administração Pública agir, salvo em situações excepcionais.

O exposto pelo autor demonstra a amarração das decisões e ações públicas às leis, assim como faz rapidamente uma menção ao funcionamento da administração privada e sua liberdade de decisão. Contudo, antes de tratarmos da administração privada, se faz necessário conceituar outro princípio da administração pública, o princípio da supremacia do interesse público.

Di Pietro (2011) descreve tal princípio como sendo a guia dada, tanto na elaboração da lei como em seu cumprimento, a tais processos, para que esses sejam desenvolvidos visando sempre o benefício maior do interesse público geral em detrimento do interesse privado individual.

Gasparini (2011) trata do mesmo princípio com um conceito bastante próximo e ainda dá ênfase de que, embora a escrita e execução da lei se baseie nessa premissa, em nenhum momento o direito privado adquirido será prejudicado, salvo quanto necessário para não ferir interesse público maior.

Nessa descrição pode-se perceber que a aquisição de materiais e serviços pelo poder público deve ter em mente, basicamente, duas premissas, sendo elas: lei que dê base às decisões e ações tomadas; e a melhor forma de atender ao interesse público mesmo que, algumas vezes, em detrimento ao interesse privado individual.

Enquanto a administração pública tem seus princípios e normas bastante explícitos e discriminados em lei ou norma, descrições sobre os princípios da administração privada no tocante à área de materiais e serviços são menos perenes. Contudo, pode-se delimitá-los na mesma linha de raciocínio que os princípios apresentados na administração pública.

Primeiramente demonstrou-se a limitação da administração pública no cumprimento da lei e seu atrelamento à mesma. Nesse sentido pode-se citar o exposto por Alexandrino e Paulo (2011, p. 190) em relação à legalidade para os particulares,

onde eles apontam que esses “podem fazer tudo o que a lei não proíba”. Essa afirmação também se dá, segundo Di Pietro (2011, p. 65), através do exposto no artigo 4º da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789 que diz: “[...] o exercício dos direitos naturais de cada homem não tem outros limites que os que asseguram aos membros da sociedade o gozo desses mesmos direitos. Esses limites somente podem ser estabelecidos em lei” ou ainda, segundo o mesmo autor, a mesma ideia é expressa no artigo 5º, inciso II, da Constituição Federal de 1988 que estabelece que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”.

Dessa forma, pode-se perceber a liberdade dada à administração privada em suas decisões e o grande espaço de manobras com os quais os gestores da mesma podem contar ao desenvolver suas atividades.

Outro aspecto importante se dá no tocante aos princípios que definiram o interesse público sobre o privado na administração do serviço público, contudo tal princípio na administração privada nem sempre é seguido e tomado como regra. Em grande número das organizações o objetivo da mesma se dá em atender aos objetivos e interesses de seus membros e seus *stakeholders*¹, onde nem sempre o bem do grande grupo é posto acima do bem dos pequenos grupos que detém o poder. A própria definição de organização, como sendo: um conjunto de pessoas reunidas para desenvolver atividades de forma estruturada voltadas a atingir objetivos e metas definidas e planejadas por seus membros (LACOMBE, 2003), pode nos auxiliar a chegar nessa conclusão.

Em resumo, no tocante aos princípios que regem a administração da aquisição de materiais e serviços no setor público e no setor privado pode-se analisar a diferença entre o espaço de manobra dado nos dois âmbitos, onde o setor público fica amarrado às leis e o privado livre enquanto não as descumprir, além de perceber que enquanto o serviço público deve se preocupar com o bem e interesse de todos, o serviço privado pode se dar ao luxo de atender apenas a necessidade de seus *stakeholders* mais próximos.

¹ *Stakeholders* são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas consequências das decisões das organizações e podem influenciá-las. Incluem tanto clientes como concorrentes [...]. Incluem também proprietários, fornecedores, financiadores, órgãos governamentais, grupos de pressão, funcionários, comunidades locais e a sociedade em geral (CHURCHILL, 2000, p. 13).

A partir daqui outros aspectos que devem ser analisados, pois apresentam claras distinções nos domínios da administração pública e privada, são as funções específicas da área.

Primeiramente pode-se usar a definição geral das funções da área, dada por Santos (2006. p. 138), para introduzir o assunto de forma geral. Tal definição pode ser aplicada nos dois âmbitos e é definida da seguinte forma:

[...] envolve todo o processo de localização de fornecedores, fontes de suprimentos, consulta, escolha e aquisição de materiais [...], prazo de entrega, transporte, bem como o acompanhamento de processo perante o fornecedor escolhido e o recebimento do material para inspecionar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas.

Complementarmente ao conceito das funções da área, trazida por Santos, tem-se os objetivos da mesma, trazidos por Dias (2011), o qual define ao menos quatro funções básicas que atendem tanto à administração pública como à administração privada. Estas tratam de: obter um fluxo contínuo de suprimentos que permita atender as necessidades de produção; coordenar esse fluxo para que se tenha uma operacionalidade adequada com um investimento mínimo; adquirir materiais e serviços a preços baixos respeitando critérios de desempenho como qualidade e prazo; e procurar sempre a oferta mais vantajosa em outras questões importantes, tal como forma de pagamento.

Pode-se acrescentar nesse ponto uma observação quanto aos objetivos da área nos dois âmbitos. Embora o objetivo geral seja o mesmo, ou seja, atender as necessidades de produção, existem distinções quanto as necessidades a que esses devem atender. De um lado tem-se o setor público, o qual tem as necessidades do povo para acatar, sendo assim, seu gerenciamento na aquisição de materiais e serviços deve atender a tudo o que o governo vigente se propôs, atividades e projetos, assim como às necessidades de produção de cada setor. De outro lado tem-se a administração privada, a qual tem as necessidades de produção específica do setor em que atua.

Embora até o momento se tenha especificado alguns elementos de forma geral, ou seja, através de princípios e regramentos, existem outros fatores que devem ser considerados na aquisição de materiais e serviços, tanto no setor público quanto no privado.

Sendo no setor privado os “critérios de desempenhos” (CORREA; CORREA, 2005, p. 149) ou no público “critérios objetivos de julgamento” (MAFFINI, 2009, p. 146),

nos dois casos o que tratar-se-á aqui são os fatores específicos que serão levados em consideração para adquirir um material ou serviço.

Esses fatores guiam as decisões de aquisição num nível mais específico, praticamente limitando a decisão entre produtos exclusivos. O setor privado tem a liberdade de optar pela aquisição de materiais e serviços sobre esses fatores como a administração da organização achar mais conveniente, dando preferência, segundo Correa e Correia (2005), a cinco critérios: custo; velocidade; confiabilidade; qualidade; ou flexibilidade.

Entretanto o setor público não goza de tal liberdade, como dito anteriormente a administração pública deve seguir regramentos específicos determinados em lei para que possa agir. Sendo assim, existem leis específicas sobre o instrumento e os critérios os quais essa pode adotar frente à necessidade de uma aquisição, tais instrumentos são denominados licitações.

Justen Filho (2010) as define como procedimentos administrativos, exigidos pela legislação, que determinam critérios objetivos de seleção frente a uma proposta de contratação, visando à proposta mais vantajosa sem deixar de observar os princípios administrativos pertinentes.

As finalidades desse instrumento são trazidas no 3º da Lei 8.666 de 1993, o qual descreve duas, sendo as seguintes: “obtenção do negócio jurídico mais vantajoso para a Administração”; e “resguardo dos direitos dos possíveis contratantes”. A obrigatoriedade do desenvolvimento desse instrumento, por sua vez, descrita no inciso XXI do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, dá-se às “obras, serviços, compras e alienações do setor público”, salvo algumas situações em que essas não são necessárias, mas tal conceituação foge aos objetivos desse trabalho.

Duas outras conceituações são importantes no tocante às licitações, essas são os tipos e modalidades. Quanto aos tipos existem quatro, sendo eles: menor preço; melhor técnica; técnica e preço; e maior lance. Contudo pode-se perceber que no caso de aquisição de materiais e serviços apenas as três primeiras são cabíveis, pois o quarto tipo se refere à alienação de bens e não às compras. Considerando que o terceiro tipo é apenas uma análise diferente das duas primeiras, pode-se dizer que a decisão quanto à aquisição de materiais e serviços no setor público se dá basicamente por melhor custo ou técnica (qualidade).

Complementarmente à conceituação de tipos de licitação, as modalidades existentes também é um ponto importante a tratar, dessa forma, o quadro a seguir

descreve resumidamente cada uma das seis modalidades de licitações em uso no setor público.

Quadro 1 – Modalidades de licitação

Modalidades	Definição
Concorrência	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objetivo.
Tomada de preço	É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
Convite	É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
Concurso	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
Leilão	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis prevista no art. 19 da lei 8.666, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.
Pregão presencial	É uma modalidade de licitação que objetiva uma maior transparência nos processos, melhores condições de negociação, redução de custos e mais agilidade nas contratações. É efetivado nas dependências de uma organização pública, em que os licitantes, devidamente credenciados, apresentam suas propostas e disputam, mediante oferta de lances verbais, o fornecimento do objeto da licitação.

Fonte: Santos (2006, p. 141-142).

A partir do quadro 1 pode-se ter uma visão geral das modalidades existentes de licitação e seu funcionamento, cabe ressaltar ainda que a modalidade de leilão é utilizada apenas para alienação de bens da administração pública, o que se desvia do objetivo desse trabalho.

Feita essa análise geral de todo o funcionamento da área de materiais e serviços na administração pública e privada já é possível auferir algumas conclusões quanto a possíveis problemas advindos dessa estrutura e até mesmo possíveis soluções para os mesmos. Contudo, tal análise será o objeto de estudo do quarto capítulo desse trabalho.

3 METODOLOGIA

Segundo Diehl e Tatim (2004), a metodologia é o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o objetivo de identificar as possibilidades e limitações no campo de sua aplicação no processo de pesquisa científica. Nesse sentido a metodologia da pesquisa será o foco desse capítulo.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo identificar as dificuldades e resultados que gestores privados tiveram ao assumirem funções na gestão pública municipal, na cidade de Passo Fundo no Rio Grande do Sul, sendo a pesquisa classificada como descritiva que, segundo Cervo (2006, p. 60), "registra observa, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los".

Em relação ao procedimento, foi realizado estudo do tipo levantamento, que consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se pretende conhecer.

E por último, a abordagem do tema é classificada como qualitativa conforme Diehl e Tatim (2004) que afirmam que os estudos qualitativos poderão descrever determinado problema e a interação de certas variáveis, além do que o pesquisador tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da presente pesquisa foi formada por gestores públicos municipais, na cidade de Passo Fundo, que possuem experiência na gestão privada.

Para identificar as dificuldades e resultados que gestores privados tiveram ao assumirem funções na gestão pública municipal foi feito um levantamento dos gestores atuais para identificar aqueles que possuíam o perfil adequado para a pesquisa, foram localizados cerca de 24 pessoas que preenchiam os requisitos desta dupla atuação público-privada. Destes, um total de 17 pessoas se dispuseram a realizar as entrevistas.

3.3 COLETA DE DADOS

Primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico da literatura disponível para identificar as principais características da gestão pública e privada. Em seguida, foi elaborado um roteiro para guiar a entrevista com questões amplas visando dar espaço aos entrevistados para falarem livremente de sua experiência na gestão, mas cuidando para não fugir do objetivo a ser alcançado. Posteriormente, foi aplicada a entrevista para verificar as dificuldades e as experiências que gestores privados tiveram ao assumirem funções na gestão pública municipal, as entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2014, observando o roteiro constante no Apêndice A.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Como a pesquisa se caracteriza como qualitativa, os dados foram analisados levando em consideração a frequência dos fenômenos e procurando identificar relações entre eles, analisando o conteúdo.

Foram analisados dados primários obtidos a partir das entrevistas com os gestores municipais relacionando com os dados secundários obtidos a partir de literatura na área para que então fosse possível analisar, com base nessas informações, experiências, situações e problemas comuns para esses gestores nas áreas em que se propõe esse estudo.

3.5 VARIÁVEIS

Conforme Lakatos e Marconi (1991), variável é analisada como classificação ou medida; uma quantidade que varia; também pode ser um conceito operacional, que contém e apresenta valores; aspectos, propriedades ou fator, descrito em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Já Cervo e Bervian (2002, p.87) consideram que variáveis “são aspectos, propriedades ou fatores reais ou potencialmente mensuráveis pelos valores que assumem e discerníveis em um objeto de estudo”.

Dessa forma, a variável central do estudo é as diferenças percebidas pelos gestores entre a gestão pública e a privada, nas três áreas de gestão já citadas.

Em termos operacionais, estas diferenças foram identificadas a partir das informações verbais prestadas pelos gestores e suportadas na pesquisa bibliográfica realizada.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com gestores públicos que já tiveram alguma experiência na gestão privada, suas opiniões acerca do funcionamento da gestão pública e privada nas áreas de Gestão de Pessoas, Aquisição de Bens e Serviços e Gestão Financeira serão tratadas aqui. A interpretação desses dados serão amparados pelo referencial teórico trazido no capítulo 2 desse trabalho.

Para a organização desse capítulo primeiramente será apresentado o perfil dos entrevistados, então suas percepções quanto a área de Gestão de Pessoas, suas percepções quanto a área de Aquisição de bens e serviços, suas percepções quanto a área de Financeira, suas contribuições quanto a essas áreas e melhorias possíveis percebidas, uma síntese das percepções dos entrevistados e, por fim, sugestões para trabalhos futuros.

4.1 PERFIL DO GRUPO PESQUISADO

A população em que a pesquisa de campo foi aplicada é formada por gestores com experiência nos dois âmbitos de gestão estudados, privado e público. Para atender ao proposto pelo trabalho foram entrevistados um total de dezessete gestores.

A seguir, no quadro 2, foram elencados alguns dados referentes aos entrevistados para melhor analisar o grupo estudado. Vale lembrar que, para evitar a identificação desses, seus nomes foram substituídos por letras de “A” à “Q”.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entr.	Dados pessoais	Atividades privadas	Atividades públicas
A	40 anos, graduado em Gestão Pública.	Proprietário de locadora por 10 anos e de um mercado por 2 anos.	Diretor da guarda municipal de trânsito por 1 ano.
B	36 anos, graduado em Gestão Pública.	Proprietário de uma xisaria por 2 anos.	Coordenador dos movimentos populares por 1 ano.
C	Consultor gerencial, 49 anos, graduado em Administração.	Gerente de vendas do grupo votorantin por 20 anos; Consultor empresarial por 11 anos.	Diretor administrativo e financeiro por 7 anos; Assessor de gabinete na área administrativa e orçamento por 1 ano.
D	45 anos, graduado em Gestão comercial e MBA Gestão de Pessoas.	Construção civil.	Secretário da habitação por 1 ano.
E	39 anos, graduado em Gestão Pública.	Chefe de equipe por 2 anos.	Diretor administrativo da CODEPAS por 1 ano; Coordenador de coleta de resíduos domiciliares por 4 anos.
F	63 anos, graduado em Administração e Direito.	Supervisor de hospital por 5 anos; Chefia de banco por 2 anos.	Diretor da CODEPAS por 2 anos; Secretário da habitação por 2 anos.
G	50 anos, graduado em Gestão Pública.	Gerente operacional por 23 anos; Gerente financeiro por 3 anos.	Coordenador de transportes por 1 ano.
H	52 anos, graduado em Gestão Pública.	Proprietário de companhia de seguros por 20 anos.	Presidente da CODEPAS por 1 ano; Secretário de desenvolvimento de Passo Fundo por 2 anos; Secretário adjunto de infraestrutura do estado por 2 anos.
I	38 anos, graduado em Direito e Teologia.	Proprietário de academia por 4 anos.	Diretor administrativo da SIMPASSO por 2 anos; Secretário Geral por 1 ano.
J	69 anos, formação incompleta em Contabilidade.	Chefe de escritório SAMRIG Moinhos Rio Grandense por 14 anos.	Presidente da CAPASEMU por 1 ano. Diretor da divisão da contabilidade da prefeitura por 15 anos.
K	46 anos, graduado em Contabilidade e Direito.	Contador e Advogado há 22 anos.	Secretário da Fazenda por 1 ano.

Entr.	Dados pessoais	Atividades privadas	Atividades públicas
L	44 anos, graduado em Agronomia.	Proprietário de empresa de laboratório de sementes há 21 anos.	Secretário do Desenvolvimento por 1 ano.
M	44 anos, graduado em Administração, mestre em Contabilidade.	Sócio de agência em publicidade por 2 anos; Diretor de compras em cooperativa por 1 ano.	Secretario municipal da cidadania e assistência social por 3 anos.
N	39 anos, graduado Administração e Direito.	Diretor do Instituto de Desenvolvimento, Assessoria e Formação por 4 anos.	Coordenação de Planejamento da Sec. Mun. Saúde de Passo Fundo por 7 anos; Coordenadoria de Recursos Humanos da Prefeitura de Passo Fundo por 4 anos.
O	47 anos, graduado em Administração.	Proprietário de empresa de conserto de Eletrodomésticos por 3 anos.	Diretor da guarda de trânsito por 1 ano.
P	50 anos, especialista em gestão de saúde hospitalar e pré-hospitalar.	Diretor executivo de gestão IOT por 2 anos.	Diretor do hospital municipal de Passo Fundo por 1 ano.
Q	56 anos, graduado em Administração.	Secretario executivo ACISA por 8 anos; Proprietário de empresa de prestadora de serviço há 26 anos.	Secretário da Fazenda por 7 anos; Secretário municipal de indústria e comércio por 3 anos.

Fonte: Dados primários

Dos dezessete entrevistados vale ressaltar que foi em sua totalidade homens, com idades de 36 a 69 anos, logo tendo a amostra uma média de 47 anos. Destacou-se as graduações em Administração (seis entrevistados), Gestão Pública (cinco entrevistados) e Direito (três entrevistados).

Suas experiências tanto privadas como públicas foram bastante variadas, destacando-se a ocupação de funções administrativas nos dois ambientes. As experiências individuais de cada candidato podem ser analisadas positivamente, uma vez que permitiu a esses contribuir com grande grau de conhecimento sobre o assunto estudado.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS

Na área de gestão de pessoas, encontra-se uma das principais preocupações dos gestores da área privada que vão atuar na área pública. Ao ponto de um deles afirmar que “se não tivesse o cargo de confiança na pública nada iria para frente” e que “a maioria [dos concursados] vem com o pensamento de fazer concurso para não ter que trabalhar” (entrevistado B).

No quadro 3, a seguir, se tem uma síntese, com base na pesquisa realizada, do grau de satisfação geral sobre diferentes pontos relacionados à área de Gestão de Pessoas, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos.

Quadro 3 – Síntese das respostas sobre Gestão de Pessoas

Tema estudado	Área privada			Área Pública		
	Discorda	Tem alternativas	Concorda	Discorda	Tem alternativas	Concorda
Contratação	-	-	100%	60%	20%	20%
Treinamento	11%	-	89%	57%	36%	07%
Remuneração	-	20%	80%	21%	43%	36%
Recompensas	-	-	100%	50%	50%	-
Punições	10%	-	90%	58%	-	42%
Avaliação e desempenho	11%	-	89%	50%	50%	-
Crescimento profissional	-	-	100%	83%	17%	-

Fonte: Dados primários

Com base no quadro pode-se perceber, de forma geral, uma maior satisfação quanto ao funcionamento da área de Gestão de Pessoas no setor privado, uma vez que os gestores entrevistados concordam com seu funcionamento em um percentual de 89% a 100% em contrapartida ao setor público que apresenta um percentual, no mesmo sentido, de 0% a 42% de aceitação do funcionamento atual.

No quesito contratação os entrevistados demonstram grande satisfação com o funcionamento do sistema atual no setor privado trazendo que “a iniciativa privada está evoluindo muito nesse sentido [sistema de contratação], tem muitos trabalhos na área de RH e as grandes empresas têm contratado a pessoa certa para o lugar certo” (entrevistado H).

Porém, na área pública o sistema de contratação é bastante criticado. Embora eles demonstrem entender a importância que o concurso tem para evitar situações de

favoritismo (entrevistado H) critica-se a pouca abrangência das provas de concurso que apenas avaliam aspectos técnicos e não comportamentais (entrevistados N, O e P). Esses trazem que as provas avaliam aspectos amplos que raramente serão usados no dia-a-dia da profissão enquanto pecam em cobrar o que realmente pesará no desenvolvimento das atividades do concursado (entrevistado O). Nesse sentido, alguns defendem o concurso como ferramenta válida, porém afirmam que para esse ter o resultado esperado precisa-se parametrizar perfeitamente os aspectos que serão cobrados e abrir espaço para ferramentas um pouco mais subjetivas, mas igualmente válidas, tais quais a escolha por perfil comportamental (entrevistado G e P).

Quanto ao treinamento do pessoal, as poucas críticas ao funcionamento dessas no setor privado dizem respeito a pouca aplicação das mesmas, uma vez que por vezes prefere-se demitir um funcionário a treina-lo, contudo seu funcionamento geral não sofreu críticas (entrevistado N).

Na área pública, entretanto, o funcionamento do sistema de treinamento é bastante criticado, a questão das amarras legais quanto à necessidade de licitação que tiram grande parte da liberdade do gestor, a qualidade dos serviços de treinamento prestados aos funcionários públicos, o baixo controle sobre os treinamentos realizados, os poucos recursos aplicados nesse sentido e, principalmente, a quase inexistência de incentivos ao treinamento continuado dos servidores são os principais pontos criticados.

Vizioli (2010) defende que a remuneração aplicada a um cargo é uma forma de estipular um “valor” para o cargo dentro da organização, nesse aspecto há críticas ao setor privado que trazem que tais remunerações são baixas quando comparadas ao setor público (entrevistado I). Contudo as opiniões gerais quanto à remuneração do setor público permite perceber que o que ocorre é a alta remuneração de um grande grupo de servidores, o que causa a impressão de má remuneração no privado. A questão de remuneração linear do funcionário público, independente do desempenho do funcionário na função, é o ponto mais criticado pelos entrevistados que afirmam que “o setor público carece de arejamento e renovação no seu sistema de recursos humanos e de remuneração” (entrevistado P).

Por sua vez, a questão de possibilidade de recompensar seus funcionários é bem aceita pelos entrevistados no tocante ao âmbito privado, uma vez que os pertencentes a esse ambiente têm a liberdade de recompensar seus funcionários quando esses demonstrarem motivos para tanto. Contudo, o sistema de recompensas

no setor público é duramente criticado. Os entrevistados de forma geral trazem que o sistema de remuneração é uma importante ferramenta de recompensa, porém os gestores públicos estão excessivamente atados à legislação e não podem se aproveitar dessa ferramenta. Em resumo, os gestores afirmam que os sistemas de recompensas aos servidores públicos são muito escassos e os que existem são mal regulados.

Punições é outro ponto bastante importante nas organizações, as críticas acerca das punições no setor privado foram apenas em questão da severidade dessas, contudo sua efetividade não foi contestada (entrevistado N). No setor público, entretanto, esse é um ponto que gera grande insatisfação por parte dos gestores, a opinião expressa pelo entrevistado “P” é um bom resumo da opinião geral dos entrevistados quanto a esse aspecto:

Entendo de que no sistema público as amarras burocráticas e etapas processuais administrativas o tornam quase inaplicáveis, pois é uma legislação desatualizada e há uma quantidade de previsões regimentais que protegem o estatutário de forma excessiva, encobrendo a ineficiência e a incompatibilidade do funcionário com a atividade desenvolvida. Além do grande tempo processual que é desestimulante, e nada pode ser feito antes da conclusão dos trabalhos de apuração, determinação do fato, e demonstração do enquadramento legal.

De forma geral os entrevistados defenderam que o excesso de protecionismo cria uma grande desmotivação ao maior empenho por parte dos funcionários, como foi citado no início do capítulo alguns afirmam ainda que o pessoal dos cargos de confiança (que dão maior liberdade de escolha ao gestor e são de livre exoneração) são os que mostram maior desempenho, enquanto os concursados veem sua posição como um porto seguro e a salvo de qualquer forma de punição, gerando assim servidores com baixo desempenho.

A avaliação de desempenho deveria ser o ponto onde os problemas com os funcionários são identificados para possibilitar sua correção, como defende Chiavenato (2009). Na gestão privada critica-se que são poucas as empresas que utilizam essa ferramenta adequadamente, sendo em sua maioria a aplicação de critérios subjetivos para decisão de aspectos objetivos, como quando usam-na com base em critérios poucos específicos para fins de promoção (entrevistado C). Quanto a avaliação de desempenho da gestão pública, defende-se que é insuficiente, pouco abrangente e temporária. Nesse sentido, os entrevistados trouxeram que, na prática, a avaliação de desempenho é apenas aplicada durante o estágio probatório (período

de três anos a partir do provimento do concursado no cargo), as formas de avaliação são bastante subjetivas e que tal fato se justifica por falta de regulamentação mais detalhada e abrangente quanto a aplicação dessa importante ferramenta (entrevistado O).

Por fim têm-se as possibilidades de crescimento profissional dos funcionários privados e públicos. Não houve críticas às formas de crescimento profissional dos funcionários privados durante a pesquisa devida a grande liberdade que esses têm de procurar crescimento profissional. Porém, as formas aplicadas no serviço público são criticadas quanto as poucas possibilidades de crescimento, alguns defendem que a única forma de se crescer numa organização pública seria prestando novo concurso (entrevistado G), os que citam outras formas de crescimento recriminam o fato de que o mesmo se baseia, a princípio, em maiores salários e também afirmam que tais possibilidades de crescimento são determinadas por influências políticas e não por meritocracia (entrevistado P).

Nesse capítulo procurou-se trazer brevemente as percepções dos gestores públicos quanto ao funcionamento da gestão de pessoal nas organizações privadas e públicas, com base na pesquisa realizada. No capítulo a seguir serão tratadas suas percepções quanto a gestão da Aquisição de Bens e Serviços nesses mesmos dois âmbitos.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS

Na gestão de Aquisição de Bens e Serviços da área pública destacam-se sérios problemas de baixa eficiência, processos lentos e elevados gastos. Além de outros problemas, talvez, ainda mais graves: “Embora as legislações que norteiam a contratação de serviços e aquisição de materiais possuam critérios muito precisos, infelizmente nos deparamos com um cenário nefasto de desvio de verbas públicas neste setor” (Entrevistado N).

No quadro 4 se tem uma síntese, com base na pesquisa realizada, do grau de satisfação geral sobre diferentes pontos relacionados à área de Aquisição de Bens e Serviços, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos.

Quadro 4 – Síntese das respostas sobre Aquisição de Bens e Serviços

Tema estudado	Área privada			Área Pública		
	Discorda	Tem alternativas	Concorda	Discorda	Tem alternativas	Concorda
Compra de bens	-	-	100%	76%	6%	18%
Contratação de serviços	-	-	100%	82%	6%	12%
Controle	-	-	100%	77%	23%	-

Fonte: Dados primários

Uma análise inicial do quadro de síntese permite perceber que as formas de gestão da Aquisição de Bens e Serviços na gestão privada não é criticada pelos entrevistados, esses demonstram grande aceitação das formas de gestão da área quanto a eficiência, controles, ferramentas e velocidade de funcionamento.

Porém, quanto a compra de bens na área pública, critica-se muito a demora dos processos burocráticos necessários à compra de um bem, tais como previsão orçamentária e licitação, muito embora os entrevistados demonstrem compreender a necessidade desses para evitar desvios de verbas públicas. Testemunham os entrevistados contrariados quanto às políticas de licitação trazendo que não são suficientes para evitar desvios e são pouco flexíveis, levando os gestores a adquirir materiais de baixa qualidade, uma vez que o preço é o principal aspecto considerado nas peças licitatórias (entrevistados A, E e P). Pode-se dizer que a compra de bens “depende de orçamento prévio e legislação que o aprove. Isto leva tempo, atrasa a prestação do serviço, possibilita uma gestão temerária e além do fraco resultado na entrega dos serviços à população” (entrevistado P).

À contratação de serviços não são postas críticas muito diferentes, critica-se a lentidão do processo e a qualidade dos serviços prestados. Nesse ponto defende-se que, ao menos, existe a possibilidade de contratação emergencial de serviços antes de preparação de uma peça licitatória o que possibilita atender certas demandas com mais velocidade (entrevistado P).

As formas de controle também sofrem críticas: “o processo licitatório tem que ser mais claro e transparente por orientação dos órgãos fiscalizadores. Tem que mudar o perfil do órgão que só fiscaliza depois, ele precisa orientar antes para evitar erros” (entrevistado H), assim pode-se perceber que embora haja erros por parte dos

gestores quanto a aplicação das peças licitatórias esses sentem falta de maior orientação por parte dos órgãos fiscalizadores.

Outro ponto interessante quanto a essa área de gestão se dá pela percepção de *stakeholders* trazida pelos entrevistados. Nesse sentido eles trazem que parece haver pouca ou nenhuma preocupação com os *stakeholders* da gestão pública (sendo estes, principalmente, o povo), gerando uma relação mais flexível do que nas relações privadas, o que, teoricamente, deveria ser o oposto (entrevistado C)

Nesse capítulo procurou-se trazer brevemente as percepções dos gestores públicos quanto ao funcionamento da gestão de pessoal nas organizações privadas e públicas, com base na pesquisa realizada. No capítulo a seguir serão tratadas suas percepções quanto a Gestão Financeira nesses mesmos dois âmbitos.

4.4 PERCEPÇÕES SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO FINANCEIRA

Na Gestão Financeira destacam-se cinco importantes aspectos: o planejamento; o poder de decisão dos envolvidos; as possibilidades de captação de recursos; as formas de aplicação desses; e a quantidade e eficiência dos controles existentes. À gestão dos recursos financeiros da administração pública recaem críticas quanto à rigidez do sistema e a ineficiência dos controles.

No quadro 5, a seguir, se tem uma síntese, com base na pesquisa realizada, do grau de satisfação geral sobre diferentes pontos relacionados à área de Gestão Financeira, tanto em empresas privadas quanto em órgãos públicos.

Quadro 5 – Síntese das respostas sobre Gestão Financeira

Tema estudado	Área privada			Área Pública		
	Discorda	Tem alternativas	Concorda	Discorda	Tem alternativas	Concorda
Planejamento	-	8%	92%	21%	15%	64%
Poder de decisão	-	-	100%	20%	50%	30%
Obtenção de recursos	-	-	100%	44%	12%	44%
Aplicação de recursos	-	-	100%	44%	23%	33%
Controle	8%	-	92%	17%	-	83%

Fonte: Dados primários

Pode-se perceber uma disparidade grande quanto às percepções dos entrevistados sobre o funcionamento da Gestão Financeira nos ambientes privado e

público. As poucas críticas feitas ao setor privado recaem sobre as particularidades de algumas gestões e não sobre o funcionamento geral do sistema, enquanto a administração pública é criticada tanto por particularidades de gestão, como pelo mau funcionamento do sistema.

Megliorini e Silva (2009) trazem que o planejamento consiste em prever as necessidades futuras de recursos para disponibilizá-los em quantidade suficiente, esse conceito na administração privada parece ligeiramente diferente, aos administradores entrevistados cabia apenas alocar os recursos a que teriam acesso em áreas de interesse público, sem possibilidades de captação de novos recursos fora os já previstos em lei. Dessa forma, ao planejamento financeiro da gestão pública foi considerado adequado quanto a sua obrigatoriedade legal, contudo critica-se, de forma geral, a sua baixa eficiência e a sua elevada rigidez.

Sobre o assunto, o entrevistado “P” opina da seguinte forma:

[...] os planejamentos do setor público são perpassados por interesses de perpetuação do governo da hora, não há uma preocupação com o Estado e seu povo e, por conta disto, muitos critérios que deveriam ser observados em tempo e na segurança de um bom planejamento, ficam relegados apenas ao discurso.

Dessa forma, pode-se perceber que a legislação e seus mecanismos são pouco eficientes, uma vez que, mesmo em seu grau elevado de restrições, não é suficiente para prevenir interesses partidários ou particulares.

O segundo aspecto analisado é a percepção dos gestores quanto ao poder de decisão nos dois ambientes. Percebe-se pelo quadro 5 que não há desacordos por parte dos entrevistados quanto ao poder de decisão dos gestores privados, uma vez que, segundo Gasparini (2011, p. 153), esses “podem fazer tudo que a lei permite e tudo que a lei não proíbe”. Entretanto, os gestores reclamam que a restrição legal às decisões dos gestores públicos dá a esses um espaço de manobra muito limitado (entrevistados C, D, M e O). Vale lembrar aqui que não se questionou a atribuição de cada cargo separadamente, mas sim as possibilidades de decisão de forma geral.

A obtenção e a aplicação de recursos são bastante próximas quanto à análise, o grande número de opções de obtenção e aplicação de recursos é um ponto positivo da área privada. A situação inversa é alvo de críticas no setor público, alguns dizem que, comparado à administração privada, as opções de obtenção de recursos é muito limitada (entrevistados D e E), porém outros trazem que “há muitos recursos no erário público, contudo há falta de bons projetos para sua execução” (entrevistado P). Assim

traz-se que não há boas opções de aplicação de recursos uma vez que esses são usados para “soluções de problemas emergências ou circunstanciais” (entrevistado P) devido a falhas na etapa de planejamento, tal como a má aplicação das ferramentas orçamentárias.

Por fim tem-se as ferramentas de controle nos dois âmbitos, essas apresentam um nível de aceitação e desagrado bastante similar entre os dois domínios. Ao setor privado trazem que existem poucas ferramentas de controle por parte do governo, mas que as ferramentas usadas para gestão própria das organizações, principalmente as grandes, são bastante eficientes (entrevistados G, H e N), contudo essas dependem muito do pessoal que as aplica (entrevistado M). Quanto ao setor público esses trazem que as ferramentas de controle são muitas, porém pouco eficientes (entrevistado N).

Teve-se aqui uma visão geral das percepções dos gestores entrevistados quanto a Gestão Financeira nos domínios públicos e privados, no capítulo seguinte serão tratadas as sugestões trazidas pelos entrevistados sobre as três áreas de gestão tratadas.

4.5 SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES DOS ENTREVISTADOS

As percepções dos entrevistados sobre as áreas pesquisadas foram condizentes com a literatura apresentada, a percepção de irregularidades e críticas ao mau funcionamento do sistema público foram constantes, existindo também algumas ao sistema privado de gestão. Nesse sentido, os entrevistados contribuíram também com algumas sugestões para solucionar ou minimizar as disfunções encontradas, tais contribuições serão tratadas a seguir.

Algumas considerações trazidas foram em nível geral, primeiramente tem-se o investimento em educação, os entrevistados afirmam que o primeiro fator a ser mudado é o comportamento da população, afirmando que a educação criará melhores políticos e melhores gestores (entrevistados C e K).

Reclamações sobre a lentidão dos processos são muitas, nesse sentido os entrevistados aconselham a atualização da legislação, tornando-a, ao mesmo tempo, mais específica, melhor parametrizada e permitindo maior espaço de manobra aos gestores (entrevistados B, D e P). Outra sugestão bastante interessante para acelerar

o processo e torna-lo mais eficiente é o investimento nas estruturas de tecnologia, uma vez que essa pode tornar os processos mais rápidos através das trocas *online* de dados e informações (entrevistado D).

Especificamente à Gestão de Pessoas na área pública aconselha-se a melhor parametrização dos concursos nos critérios de seleção específicos (entrevistados B, D e P), inclusão de etapas que permitam uma análise comportamental do indivíduo (entrevistado P) e a possibilidade de os gestores responsáveis terem alguma chance de escolha entre os envolvidos no processo, talvez gerida pela decisão conjunta de diferentes membros de gestão (entrevistado F, H, P e Q). Outra sugestão no tocante à entrada dos funcionários públicos é a ampliação da contratação de celetistas para alguns cargos, pois os fundamentos que defendem a contratação de estatutários estão sendo mal aplicados (entrevistado G).

Ao treinamento dos servidores sugeriu-se a obrigatoriedade desses por previsão legal mais específica, que os regra-se detalhadamente, gerida e controlada por mecanismos adequados, igualmente bem definidos, ou seja, sem que houvesse espaços para o não cumprimento (entrevistado I). As punições e avaliação de desempenho devem seguir esse mesmo sentido de regramento mais específico, segundo os entrevistados, pois a boa regulamentação desses processos permitiria mais eficiência na gestão da área como um todo (entrevistados A, I e P).

Por fim, tem-se os momentos de avaliação dos servidores quanto às remunerações e recompensas, nesse sentido foi sugerida a implementação de previsões legais focadas na meritocracia e até mesmo na remuneração por produção para resolver problemas de produtividade dos servidores e os elevados níveis de remuneração (entrevistado P e Q).

A área de Gestão de Pessoas na administração privada recebeu apenas uma sugestão, quanto à remuneração dos funcionários privados sugeriu-se a obrigatoriedade ou a previsão legal mais estimulante à participação nos lucros por parte desses, tal fator poderia colaborar com todos os fatores de planejamento, engajamento e produtividade, colaborando com empresas mais sustentáveis e sólidas (entrevistado F).

À Aquisição de Bens e Serviços no setor público é sugerida a inclusão de uma melhor parametrização das leis que regulam o funcionamento licitatório, nesse sentido sugeriram-se mais critérios para julgamento que permitam uma melhor análise de custo-benefício (entrevistado E). Outro ponto importante são as etapas de controle,

nesse sentido foi sugerido um processo mais claro e transparente e ainda uma instrução prévia dos gestores para evitar falhas por erros (entrevistado H). A gestão privada dessa área não recebeu recomendações.

A Gestão Financeira da área pública recebeu críticas e sugestões aos processos de planejamento, decisão, obtenção e aplicação de recursos. Quanto ao planejamento questionou-se a sua eficiência e cumprimento, nesse sentido foi sugerida a obrigatoriedade da decisão conjunta de um grupo de gestores quanto ao planejamento dos gastos (entrevistado F). Basicamente a mesma sugestão foi feita às etapas de decisão e aplicação de recursos, resumidamente sugeriu-se que cada grupo de gestores, ou secretarias, desenvolvesse seus planos de aplicações e passassem por uma discussão conjunta com os demais órgãos para decisão de prioridades (entrevistados F, K e M).

Outra sugestão bastante interessante que vale ser ressaltada foi quanto ao planejamento orçamentário da área privada, nesse sentido sugeriu-se criar uma obrigatoriedade legal quanto à aplicação de ferramentas orçamentárias e de planejamento financeiro, pois essas contribuiriam para a solidificação da empresa e segurança econômica nacional como um todo (entrevistados L e M).

Resumidamente o exposto nesse capítulo trouxe as principais sugestões dos entrevistados quanto às três áreas de gestão nos dois ambientes analisados. A seguir serão reforçadas algumas sugestões, baseadas na análise dos dados primários e secundários, assim como serão trazidas sugestões para trabalhos futuros.

4.6 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

Dentre as recomendações trazidas algumas valem a pena serem ressaltadas resumidamente, nesse sentido tem-se à administração de Recursos Humanos as classificações por concursos mais focadas em matérias realmente pertinentes a execução das atividades diárias dos cargos, de tal forma que permitisse uma concentração naquilo que fosse essencial e não em assuntos alegóricos que não agregam valor ao sistema de contratação. Nesse mesmo sentido, a implementação de etapas que permitissem a avaliação de outros aspectos importantes, tais quais os comportamentais, também é uma sugestão bastante pertinente.

Quanto ao treinamento tem-se os incentivos e a obrigatoriedade legal dos treinamentos continuados dos funcionários públicos, unidos a recompensas e

sistemas de remuneração melhor parametrizados baseados em meritocracia, podendo-se cogitar ainda a remuneração por produção, em casos específicos.

À avaliação de desempenho, por sua vez, recomendou-se a aplicação periódica, assim como uma melhor parametrização das regulamentações e a instauração de um regramento geral para o ambiente público.

De forma geral não são feitas grandes considerações à administração privada na área de Gestão de Pessoas, pois a liberdade dada aos gestores desse ambiente é suficiente para a criação de diversos mecanismos e ferramentas úteis a essa gestão. Contudo, sugere-se, para reforçar a solidez das organizações, certa participação dos funcionários no lucro da empresa, pois assim esses tenderiam a mostrar maior esforço e comprometimento tanto para o crescimento quanto para a manutenção da empresa.

A administração da Aquisição de Bens e Serviços na área privada se beneficia dos mesmos aspectos de liberdade, porém à administração pública sugere-se uma regulamentação mais específica e parametrizada que permitisse aos gestores públicos uma melhor análise de custo-benefício sem ferir o princípio da legalidade.

Sugere-se à Administração Financeira pública a previsão e a obrigatoriedade da decisão conjunta de gestores nas etapas de planejamento e aplicação dos recursos financeiros. Quanto à administração privada se sugere que haja a obrigatoriedade e o incentivo ao planejamento orçamentário, pois esse poderia aumentar a solidez das empresas, gerando negócios mais estáveis e maior segurança aos seus *stakeholders*.

Em resumo, foram trazidas aqui algumas das recomendações mais pertinentes para melhoria da gestão e funcionamento dos ambientes privado e público. Por fim, recomenda-se para estudos futuros a ampliação da pesquisa para abranger gestores públicos de outros municípios, das esferas estaduais e federais, assim como poderia ser voltada especificamente aos gestores dos poderes legislativo, executivo e judiciário separadamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O bom funcionamento da administração pública e da administração privada é de extrema importância para a sociedade como um todo. Nesse trabalho tratou-se das diferenças de gestão privada e gestão pública através da percepção de gestores com experiências nas áreas e autores renomados no assunto. Com base em suas contribuições foi possível a identificação de disfunções nos dois ambientes, assim como sugestões para solução ou minimização de tais disfunções. Para melhor tratar do assunto a que se propõe nesse trabalho a análise foi dividida em três áreas de gestão: Recursos Humanos; Aquisição de Bens e Serviços; e Finanças.

A administração de Recursos Humanos da Gestão Privada recebeu poucas críticas a seu funcionamento e princípios norteadores, porém sugeriu-se a mesma a inclusão dos funcionários na distribuição de lucros da empresa visando diversos benefícios. A administração da mesma área na Gestão Pública foi amplamente criticada quanto à rigidez da lei, a má parametrização da mesma e, nesse mesmo sentido, a falta de previsão de punições aplicáveis e recompensas por meritocracia. Sugeriu-se à Gestão Pública a parametrização mais detalhada da lei e a previsão de melhores mecanismos aos gestores públicos visando um funcionamento eficaz e eficiente à luz do princípio da legalidade.

A administração da Aquisição de Bens e Serviços na Gestão Privada também não foi criticada, uma vez que basta a esses o atendimento a suas necessidades com toda a liberdade que lhes é de direito. A administração da mesma área na Gestão Pública recebe críticas quanto à lentidão dos processos de licitação, a pouca eficiência desses e ao procedimento de controle tardio. Nesse sentido foi sugerida a previsão legal de um maior número de critérios de escolha, permitindo uma melhor análise de custo-benefício e uma integração dos órgãos fiscalizadores previamente ao processo licitatório.

A administração Financeira na Gestão Privada recebeu críticas quanto a seus processos de planejamento e controle, nesse sentido foi sugerida a previsão e obrigatoriedade legal do processo de planejamento orçamentário, procurando obrigar as empresas a desenvolverem etapas de planejamento visando maior solidez das mesmas. A administração da mesma área na Gestão Pública sofreu críticas, principalmente, quanto a seus processos de planejamento e aplicação de recursos, nesse sentido sugeriu-se a previsão legal ou o incentivo a decisões conjuntas por um grupo de gestores, assim gerando um maior esforço no desenvolvimento da peça orçamentária e decisões posteriores.

Dessa forma, considera-se que os objetivos do trabalho de identificar disfunções nos domínios público e privado, assim como propor sugestões para melhoria dessas situações foi atendido, porém ainda sugere-se para trabalhos futuros a ampliação da pesquisa para a detecção de outras disfunções além das já tratadas.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 19. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

BOND, Maria Thereza. **Práticas profissionais na gestão pública**. Curitiba: Ipx, 2007.

BRASIL, Constituição Federal. Disponível em: <www.planalto.gov.br/.../Constituicao/principal.htm>. Acesso em: 18/08/13.

BRASIL, Lei 8112/1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em 18/08/2013.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. **Receitas públicas** : manual de procedimentos : aplicado à União, Estados, Distrito Federal e Municípios / Ministério da Fazenda, Secretaria do Tesouro Nacional – Brasília : Secretaria do Tesouro Nacional, Coordenação-Geral de Contabilidade, 2005.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público. Ano 47, vol.120, n.1, jan-abr. Brasília: ENAP, 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma da nova gestão pública**: agora na agenda da América Latina, no entanto... Revista do Serviço Público. Ano 53, vol.1, n.1, abr-jun. Brasília: ENAP, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: provas e concursos**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2012.

COELHO, Daniela Mello. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial**. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/622/r147-20.pdf?sequence=10>>. Acesso em: 26/10/13.

CORREA, Henrique L.; CORREA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

DESSLER, Gary. **A administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2003.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIEGUES, Geraldo César. **Do Patrimonialismo ao Paradigma Gerencial: paradoxos na Administração Pública Municipal de Caeté – MG**. Belo Horizonte. 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI, Ediovani Antônio (coordenadores); RAUBER, Jaime José .. [et al.]. **Apresentação de trabalhos científicos: normas e orientações práticas**. 4 ed., rev. e ampl. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

FERREIRA, Andréa Carolina. **Estatutário ou Celetista: qual o melhor?** Disponível em: <<http://jcconcursos.uol.com.br/portal/noticia/concursos/estatutario-ou-celetista-qual-o-melhor-13682.html>> Acesso em: 20/10/2013

FILHO, Marçal Justen. **Curso de Direito Administrativo**. 5º ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2010.

GASPARINI, Diogenes. **Direito administrativo**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

GARCIA, Wander (coord.); BARREIRINHAS, Robinson Sakiyama *et al.* **Super revisão: Concursos Jurídicos**. Indaiatuba: Editora Foco, 2013.

GITMAN, Lawrence J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAFFINI, Rafael. **Direito Administrativo**. 3º ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

MEGLIORINI, Evandir; SILVA, Marco Aurélio Vallim Reis da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MUSGRAVE, Richard A.; MUSGRAVE, Peggy B. **Finanças Públicas: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Savaiva, 2006.

SEGUNDO, Hugo de Brito Machado. **Direito Tributário e Financeiro**. 6º ed. São Paulo: editora Atlas, 2011.

SELEME, Laila Del Bem. **Finanças sem complicação**. Curitiba: Ibplex, 2012.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUTO, Rafael Tonassi. **Direito do trabalho**. Recife: editora CERS, 2011.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1º ed. São Paulo: Pearson, 2012.

PEREIRA, José Matias. **Finanças Públicas**. São Paulo: Atlas, 2003.

TORRES, Ricardo Lobo. **Curso de direito financeiro e tributário**. 11 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de levantamento de dados para pesquisa acadêmica, destinado a subsidiar Trabalho de Estágio Supervisionado do curso de Administração, da Universidade de Passo Fundo, semestre 2014/1.

Aluna: Suellen Kathlen Teixeira

Orientador: Prof. Ms. Hélio Büllau

Dados de identificação:

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Grau de instrução: _____

Formação: _____

Atividade(s) desenvolvida(s) na área pública

Período	Atividade

Atividades desenvolvidas na iniciativa privada

Período	Atividade

Gestão de pessoal: Características observadas (diferenças) e principais dificuldades

- Sistema(s) de admissão
- Treinamento
- Remuneração
- Recompensas e punições
- Avaliação de desempenho
- Crescimento profissional - ascensão

Aquisição de bens e serviços: Características observadas (diferenças) e principais dificuldades

- Compras de bens
- Contratação de serviços
- Princípios administrativos e suas amarras X stakeholders

Gestão financeira: Características observadas (diferenças) e principais dificuldades

- Planejamento
- Decisões
- Obtenção e aplicação de recursos
- Controle

Sugestões de contribuições da gestão privada para a pública (e vice-versa, se houver).

Síntese: principais diferenças entre gestão pública e privada

Recomendações: ajustes em regras e políticas de trabalho

