



**JOCELI SARAIVA
RODRIGO DONIZETI DA SILVA
MÁRIO SERGIO FONSECA DE OLIVEIRA
JACIRA MARIA MULLER
PAULO ROBERTO MARINS DA SILVA
FERNANDA DOS SANTOS DUARTE**

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

1.ª EDIÇÃO
ISBN- 978-65-6054-016-3

SÃO PAULO | 2023



**JOCELI SARAIVA
RODRIGO DONIZETI DA SILVA
MÁRIO SERGIO FONSECA DE OLIVEIRA
JACIRA MARIA MULLER
PAULO ROBERTO MARINS DA SILVA
FERNANDA DOS SANTOS DUARTE**

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

**1.ª EDIÇÃO
ISBN- 978-65-6054-016-3**

SÃO PAULO | 2023

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

ISBN 978-65-6054-016-3



Autores

Joceli Saraiva

Rodrigo Donizeti da Silva

Mário Sergio Fonseca de Oliveira

Jacira Maria Muller

Paulo Roberto Marins da Silva

Fernanda dos Santos Duarte

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHE
2023

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons Internacional (CC BY-NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

D441 Os desafios da gestão pública [livro eletrônico] / Joceli Saraiva... [et al.]. – São Paulo, SP: Arche, 2023.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-6054-016-3

1. Administração pública. 2. Gestão de qualidade. 3. Processos gerenciais. I. Saraiva, Joceli. II. Silva, Rodrigo Donizeti da. III. Oliveira, Mário Sergio Fonseca de. IV. Muller, Jacira Maria. V. Silva, Paulo Roberto Marins da. VI. Duarte, Fernanda dos Santos.
CDD 351.81

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE chancelada pela Editora Arche.
São Paulo- SP
Telefone: +55 (11) 94920-0020
<https://periodicorease.pro.br>
contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright* © 2023 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 – Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 – São Paulo – SP.

Tel.: 55(11) 94920-0020

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patricia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

EQUIPE DE EDITORES

EDITORA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutorando. Avaetê de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. María V. Albaronedo, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt - MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

APRESENTAÇÃO

Prezados leitores interessados no universo complexo da administração pública,

É com grande satisfação que convidamos vocês a embarcarem em uma jornada enriquecedora por meio do nosso livro digital, intitulado "OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA." Este trabalho, meticulosamente elaborado por especialistas na área, é um convite para explorar as intrincadas questões que permeiam a gestão pública no cenário atual.

Dividido em três capítulos distintos, nossa obra visa desvendar as nuances da gestão pública de maneira profunda e abrangente. O primeiro capítulo, "PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA," mergulha no arcabouço de conceitos e diretrizes que fundamentam a administração pública. Nele, os leitores encontrarão um sólido embasamento teórico sobre os princípios que norteiam a atuação do setor público, criando as bases para uma compreensão sólida dos desafios que se apresentam.

O segundo capítulo, "DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA," conduzirá os leitores por um intrincado labirinto de obstáculos e dilemas que permeiam a gestão pública contemporânea. Questões como transparência, eficiência, e responsabilidade serão minuciosamente abordadas, fornecendo uma visão abrangente das complexidades que envolvem o exercício da administração pública atualmente.

Por fim, o terceiro e último capítulo, "GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO," se aprofunda nas dinâmicas das equipes de servidores públicos. Ele explora os desafios e oportunidades de gerir pessoas em um contexto em que o interesse público é a pedra angular, e onde a eficácia dos serviços prestados à sociedade depende, na maioria, da qualidade e da motivação da força de trabalho.

Ao adentrar nas páginas deste livro digital, vocês terão a oportunidade de se debruçar sobre reflexões pertinentes e informações cruciais que impactam a gestão pública em todo o seu espectro. Acreditamos que esta obra se revelará uma valiosa fonte de conhecimento para estudantes, profissionais da administração pública, pesquisadores e para todos que almejam compreender as complexidades inerentes a esse campo.

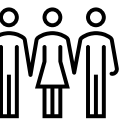
Nós, autores, dedicamos tempo e expertise na concepção deste livro com a intenção de fornecer uma visão abrangente e acessível aos desafios e oportunidades que a gestão pública oferece. Convidamos vocês a explorar, refletir e enriquecer seus conhecimentos através da leitura atenta de "OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA."

Sejam bem-vindos a essa jornada intelectual e aproveitem ao máximo o conteúdo que preparamos para vocês. Boa leitura!

SUMÁRIO

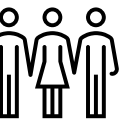
INTRODUÇÃO	21
PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA	29
DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA	36
GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	54
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ÍNDICE REMISSIVO	85

OS DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

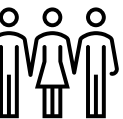


RESUMO

A administração pública brasileira enfrenta diversos desafios, em múltiplas esferas. A obsolescência da legislação e dos processos gerenciais utilizados, desafios que envolvem os funcionários e a corrupção são as principais causas dos desafios que a gestão encontra. E diante da inabilidade da gestão pública entregar adequados serviços e produtos, a maior vítima é a população, especialmente das classes mais baixas, por

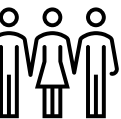


necessitarem dos serviços e produtos. Diante disso, o objetivo geral do trabalho é investigar os maiores desafios da gestão pública brasileira. O procedimento metodológico utilizado foi o da revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, em que autores como Wolter, Velho (2020), Furtado (2011) e Berg (2010) foram consultados, bem como, documentos legislativos relativos ao tema. Com a pesquisa foi possível compreender que a



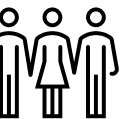
modernização da legislação e dos processos gerenciais que acompanhem as práticas atualizadas utilizadas em outros países, o combate à corrupção na administração pública e a capacitação dos agentes públicos apresenta-se como solução para superar os desafios da gestão. A responsabilidade de tais iniciativas é do poder público e da sociedade civil, principal interessada em atendimentos gratuitos e de qualidade.

Palavras-chave: Gestão de qualidade. Legislação. Processos gerenciais.

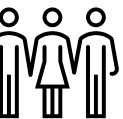


ABSTRACT

Brazilian public administration faces several challenges, in multiple spheres. The obsolescence of legislation and management processes used, challenges involving employees and corruption are the main causes of the challenges that management encounters. And given the inability of public management to provide adequate services and products, the biggest victim is the population, especially from the lower

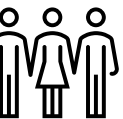


product classes, as they need services and products. Given this, the general objective of the work is to investigate the biggest challenges of Brazilian public management. The methodological procedure used was a bibliographic review with a qualitative approach, in which authors such as Wolter, Velho (2020), Furtado (2011) and Berg (2010) were consulted, as well as legislative documents relating to the topic. With the research it was possible to understand that



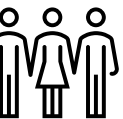
the modernization of legislation and management processes that follow the updated practices used in other countries, the fight against corruption in public administration and the training of public agents present themselves as a solution to overcome management challenges. The responsibility for such initiatives lies with the public authorities and civil society, which is primarily interested in free, quality care.

Keywords: Quality management. Legislation. Management processes.



RESUMEN

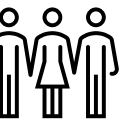
La administración pública brasileña enfrenta varios desafíos, en múltiples ámbitos. La obsolescencia de la legislación y los procesos de gestión utilizados, los desafíos que involucran a los empleados y la corrupción son las principales causas de los desafíos que enfrenta la gestión. Y dada la incapacidad de la gestión pública para ofrecer servicios y productos adecuados, la mayor víctima es la población, especialmente las clases bajas,



que necesitan los servicios y productos. Ante esto, el objetivo general del trabajo es investigar los mayores desafíos de la gestión pública brasileña. El procedimiento metodológico utilizado fue una revisión bibliográfica con enfoque cualitativo, en la que se consultaron autores como Wolter, Velho (2020), Furtado (2011) y Berg (2010), así como documentos legislativos relacionados con el tema. Con la investigación se pudo comprender que la



modernización de la legislación y los procesos de gestión que siguen las prácticas actualizadas utilizadas en otros países, la lucha contra la corrupción en la administración pública y la capacitación de los agentes públicos se presenta como una solución para superar los desafíos de gestión. La responsabilidad de este tipo de iniciativas recae en las autoridades públicas y en la sociedad civil, que está interesada principalmente en una asistencia sanitaria

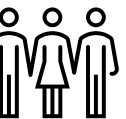


gratuita y de calidad.

Palabras clave: Gestión de la calidad.
Legislación. Procesos de gestión.

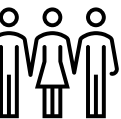


INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

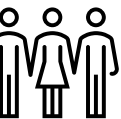
A gestão pública brasileira possui diversos desafios a serem superados, sendo inclusive, de várias naturezas. Nota-se uma defasagem legislativa com relação à atualidade, a corrupção que desvia quantias significativas do erário público, a falta de motivação e qualificação do funcionário público, entre outros problemas de gestão de pessoas que dificultam que o serviço e produtos públicos sejam entregues com qualidade e rapidez



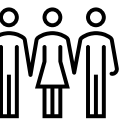
para a população, assim como, a falta de transparência e integração com a sociedade.

Além disso, dificuldades operacionais e de gerenciamento podem atrapalhar o bom andamento da gestão pública, que diferente da gestão privada, deve seguir todos os princípios descritos na Constituição Federal, o que pode ser um impeditivo para a modernização dos processos gerenciais.

É necessário superar esses desafios para que a gestão pública possa entregar à população

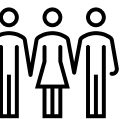


serviços de qualidade e velocidade, melhorando a qualidade de vida da população. Para isso, faz-se necessário a utilização de ferramentas que modernizem o processo gerencial, a implantação de legislações que deem continuidade aos esforços públicos de aumentar a transparência da gestão pública, caminhando para uma gestão participativa. Além disso, é necessário investir em gestão de pessoas, para que a qualificação e



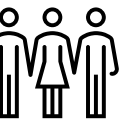
motivação do servidor público deixe de ser uma dificuldade.

Diante do exposto, o presente livro pretende responder o seguinte problema de pesquisa: como a gestão pública brasileira pode superar seus desafios existentes, a fim de atender a população com maior eficácia? Tem-se por hipótese que a modernização dos processos gerenciais, inclusive utilizando ferramentas e softwares de gestão modernos, além do investimento na



qualificação de pessoal e modernizar a legislação vigente sobre o tema possam ser caminhos para a superação dos desafios da gestão pública.

Diante disso, o objetivo geral do trabalho é investigar os maiores desafios da gestão pública brasileira. Os objetivos específicos são: apresentar os princípios da gestão pública segundo a Constituição; descrever a gestão de pessoal na administração pública e analisar as lacunas e formalidades excessivas

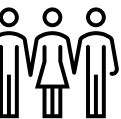


na legislação brasileira que levam às dificuldades e desafios.

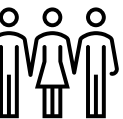
Justifica-se a escolha do tema pela relevância do objeto de estudo para a sociedade em geral, que se relaciona diretamente com a gestão pública e acompanha 3 seus desafios.

Ainda, para gerar maior conhecimento acerca do objeto de estudo, para profissionais e estudantes da área.

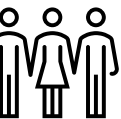
Para a realização do presente livro foi realizado o procedimento metodológico da



revisão bibliográfica com abordagem qualitativa, em que autores como Wolter e Velho (2020), Furatdo (2011) e Berg (2010) foram consultados, bem como documentos legislativos relativos ao tema.



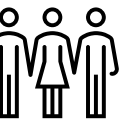
PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA



PRINCÍPIOS DA GESTÃO PÚBLICA

A Constituição Federal de 1988 determina que a administração pública, seja ela direta ou indireta, ou seja, seja a administração realizada por órgãos públicos

ligados aos entes da Federação, como estados e municípios, como nos casos de secretarias e superintendências ou realizada por entidades autônomas e descentralizadas ligadas indiretamente ao Estado, como sociedades de economia mista, devem seguir



seguintes princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988 art. 37).

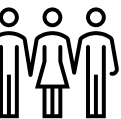
O princípio da legalidade está relacionado a toda atividade pública, e determina a gestão deve ser realizada dentro dos limites legais, e seu descumprimento acarretará a invalidade do ato, ou dos atos, e na responsabilização do autor. O princípio da impessoalidade se determina que todos os serviços oferecidos pela gestão pública sejam



destinados à toda a população, sendo vedada a discriminação de qualquer natureza (PARANÁ, 2018).

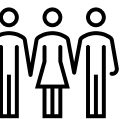
O princípio da moralidade está ligado às boas práticas administrativas, e determina que a gestão obedeça aos princípios morais.

Os princípios morais aos quais o texto constitucional se refere são o bom uso da verba pública, a busca por uma gestão que de fato atenda às necessidades do público, especialmente as mais urgentes, além da



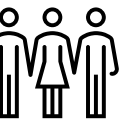
necessidade de a gestão pública ser norteadada pelo melhor para o interesse público (OLIVEIRA, 2018).

O princípio constitucional da publicidade está ligado à transparência, e à obrigatoriedade de tornar públicos os documentos relativos à administração pública, como contratos e licitações, para conhecimento e controle das ações públicas. Para o cumprimento desse princípio, geralmente são utilizados os Diários Oficiais.

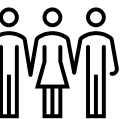


Por fim, o princípio da eficiência se refere à austeridade celeridade, ou seja, controle de gastos que não sejam necessários e a velocidade dos processos, para atender ao cidadão de maneira eficiente (PARANÁ, 2018).

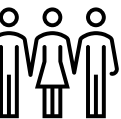
Diante disso, pode-se compreender que a administração pública deve ser realizada inteiramente para o cidadão, ou seja, não atender à interesses pessoais ou escusos de



administradores, agir exclusivamente dentro dos parâmetros legais, deve ser livre de corrupção, nepotismo, oneração desnecessária, e outros males que desviem a função primeira da gestão pública, que é aplicar de forma minuciosa o Direito Público.

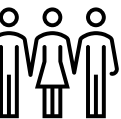


DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA



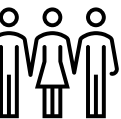
DESAFIOS DA GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública no Brasil é complexa e repleta de desafios, como, a mudança nos poderes, que pode alterar significativamente o rumo da gestão, obrigando uma reestruturação na atual dinâmica; as votações pelas mudanças na legislação, o que pode se tornar um processo longo e burocrático e a bipolaridade política, que faz com que o processo seja extremamente complexo, assim como como a qualificação dos



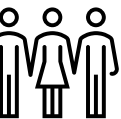
funcionários e gestão de pessoas, para garantir que apenas profissionais bem qualificados possam lidar com a máquina pública.

Wolter e Velho, (2020) destacam que a corrupção, falta de transparência, burocracia excessiva, insolência da legislação, deficiência na comunicação entre governo e sociedade, mão de obra desqualificada e desmotivada, baixo interesse popular em fiscalizar e construir uma gestão mais

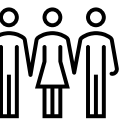


participativa e baixos investimentos em tecnologia da informação e ferramentas de gestão também são graves deficiências da gestão pública brasileira (WOLTER, VELHO, 2020.)

Dessa forma, são diversos os desafios enfrentados pela gestão pública, sendo alguns que se destacam e abrem precedentes para o surgimento de outros desafios: corrupção, dificuldades em acompanhar as mudanças do mundo contemporâneo,



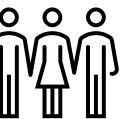
celeridade nos processos, defasagem da legislação e implementação de políticas públicas que promovam efetivamente o bem-estar social. Com relação a corrupção, é necessário criar mecanismos legais e de gestão que inibam e punam a prática. É sabido que essas medidas não estão a cargo apenas do poder público, e a sociedade também possui o dever de eleger candidatos com a ficha limpa para cargos eletivos, que sejam abertamente contra a corrupção e



favoráveis a criação de leis contrárias à prática, além de fiscalizar as ações do poder público, para que o erário seja gasto da forma que melhor atenda a sociedade.

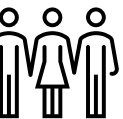
No que tange aos desafios de acompanhar as mudanças do mundo contemporâneo, o governo brasileiro implantou a OGP (Open Govern Partnership), o qual o Brasil ajudou a fundar em 2011, e atualmente é composta por 75 países:

Para fazer parte da OGP, os países participantes endossam

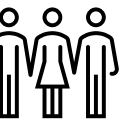


uma Declaração de Princípios e apresentam Planos de Ação Nacionais, comprometendo-se a adotar medidas concretas para o fortalecimento da transparência das informações e atos governamentais, combate à corrupção, fomento à participação cidadã, gestão dos recursos públicos, integridade nos setores público e privado, entre outros objetivos. Os compromissos devem seguir os quatro princípios de Governo Aberto definidos pela OGP: Transparência, Participação Cidadã, Accountability, - Tecnologia e inovação (BRASIL, 2020).

Após o ingresso na OGP, o Brasil adotou um novo modelo de gestão, conhecido como NGP (Nova Gestão Pública). A



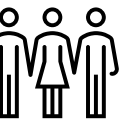
utilização de ferramentas de gestão como a NGP, e a participação na OGP, que aproxima o Brasil à comunidade internacional no que tange aos processos gerenciais, são de grande importância para modernizar a gestão pública brasileira e superar os desafios encontrados atualmente, assim como a gestão de projetos e o investimento em sistemas informatizados eficazes no armazenamento de enormes quantidades de informações gerenciais



(WOLTER, VELHO, 2020).

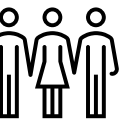
Em relação à promoção de um governo aberto, discutiu-se a importância de que práticas pontuais confirmem espaço a uma política de Estado que o promova, garantindo transparência, participação e accountability, com o amplo apoio de TICs (BUENO, BRELÁZ, SALINAS, 2016. p. 17).

Ainda de acordo com Bueno, Breláz e Salinas (2016) as ideias centrais da NGP se desenvolvem constantemente, mas é necessário que haja ainda mais investimento de recursos financeiros e vontade política



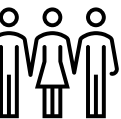
para que a NGP se torne uma realidade e que esteja presente em todos os processos gerenciais.

A falta de sistemas e procedimentos adequados e modernos para a consolidação de informações gerenciais é um dos desafios a serem enfrentados pela gestão pública brasileira, que segundo Karam (2002), a modernização gerencial, informatização e fortalecimento institucional são os caminhos a serem percorridos para superar esse



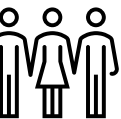
desafio. Existem diversos sistemas de informação atualmente, que atendem à diversas necessidades, e o sucesso de sua implantação, depende, necessariamente, da capacitação dos funcionários que irão lidar diretamente com os novos sistemas e processos, para que as técnicas mais eficientes e modernas utilizadas na gestão possam fazer parte dos processos da gestão pública brasileira.

Portanto, não é possível afirmar que exista



apenas uma medida, ou múltiplas medidas em um único setor que irá resolver os grandes problemas da gestão pública brasileira, pois, diversas áreas da gestão são integradas e interdependentes, e as soluções e modernizações devem ser focadas em diversas áreas simultaneamente, promovendo uma mudança geral, superando desafios em várias áreas.

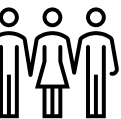
Apesar disso, ainda é necessário revisar textos legislativos para modernizar a gestão



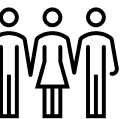
pública, bem como aumentar os investimentos em tecnologia da informação e gestão de projetos, com o escopo na economicidade e celeridade dos processos.

A respeito da gestão de projetos, Furtado, Fortunato e Teixeira (2011 p. 5) afirma:

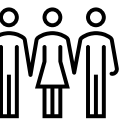
Nas instituições públicas, o gerenciamento de projetos deve ser considerado como uma prática emergente, visto que apresenta novos métodos de gestão, que incluem a autonomia e estratégia definida para atingir mais eficiência e qualidade na entrega de obras e serviços, pela cobrança por melhores resultados.



O modelo de gestão mais utilizado no Brasil é o modelo gerencial, que mesmo tratando-se da gestão pública, assume papel de administração privada e trata os cidadãos como clientes, que visando a agilidade dos processos e a desburocratização, esse modelo promove a “descentralização, eficácia e controle sobre o desempenho, permitindo que o gestor pode usufruir de maior autonomia na tomada de decisões (BUENO, BRELÁZ, SALINA, 2016).

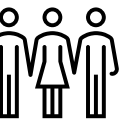


Outro fator importante, que favorece a transparência e a responsabilidade é a internet, que torna mais fácil e acessível a divulgação das ações e planejamentos da gestão pública, e nesse contexto, surgiu em 2000 a lei complementar nº 101/2000 que estabelece normas de finanças públicas relacionadas à responsabilidade fiscal. Acompanhando o avanço de outros países nessa área, a legislação brasileira constantemente está se atualizando com

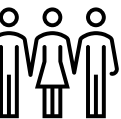


relação a responsabilidade fiscal, sendo a mais atualizada a lei complementar nº 178/2021, que criou o Programa de Acompanhamento e Transparência Fiscal e o Plano de Promoção do Equilíbrio Fiscal, cuja principal atribuição é:

Art. 1º É instituído o Programa de Acompanhamento e Transparência Fiscal, o qual tem por objetivo reforçar a transparência fiscal dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e compatibilizar as respectivas políticas fiscais com a da União (BRASIL, 2021).

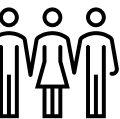


As legislações citadas estabelecem um código de conduta do gestor público, assim como, advoga pela modernização da gestão e responsabilidade com o erário. Apesar da criação dessas legislações ser positiva, ainda está distante do ideal, pois, segundo os autores, é necessário modernizar o princípio de legalidade, que permite que o gestor apenas faça o que a lei expressamente permite. É necessário que haja modernização jurídica e alterar textos da

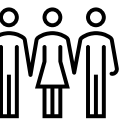


legislação vigente, que atrasam a entrega de serviços e produtos (CALHEIROS, 2020).

A falta de sistemas e procedimentos adequados e modernos para a consolidação de informações gerenciais é.

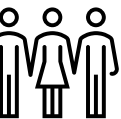


GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO



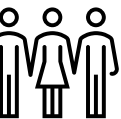
4. GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Pode-se referir a gestão de pessoas na esfera pública, como um desafio do setor. Por gestão de pessoas, compreende-se o conjunto de atividades realizadas por gestores e especialistas com o escopo no monitoramento, desenvolvimento, e manutenção do ambiente. O escopo da gestão de pessoas são: a melhoria na qualidade de vida no ambiente laboral,



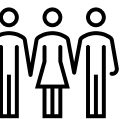
motivar e desenvolver talentos e competências dos funcionários, agregar, recompensar e alocar pessoas, garantir a melhoria da eficácia organizacional, seguindo um modelo de práticas organizacionais e políticas empresariais (CHIAVENATO, 2010).

Todos os processos descritos acima são interdependentes, ou seja, o mal funcionamento de alguma área da gestão de pessoas, implica necessariamente no



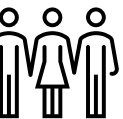
declínio na qualidade das demais áreas. Dessa forma, se eventualmente os processos de monitoramento e manutenção, desenvolvimento ou recompensa forem comprometidos, o processo de agregação, que é iniciado através da detecção das necessidades coletivas, será obrigatoriamente afetado negativamente, sendo pelo prejuízo ou sobrecarga (GERMELLI, FILPPIM, 2010)

Seja no setor público, ou privado
gestão de pessoas é estratégico



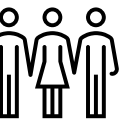
dentro da organização, pois é através dela que se busca um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis na organização. Nessa onda de mudanças, cada vez mais vem sendo cobrado que as organizações públicas utilizem as ferramentas de gestão e gerenciamento empregadas no setor privado como instrumentos de aperfeiçoamento para obtenção de uma melhor qualidade na prestação de serviços no setor público (SOUZA, 2018; p. 13)

Nesse contexto, a responsabilidade pela gestão de pessoal deve ser compartilhada entre o gestor público e seus subordinados

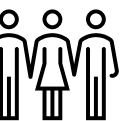


alocados no nível tático, visando a gestão estratégica de recursos humanos. Dessa forma, a gestão de pessoas no setor público assume múltiplas funções, como: administração da infraestrutura da organização, ou seja, a busca pela construção de uma infraestrutura eficaz e célere, através da especialização da área de RH, com o foco na redução de custos e a melhoria contínua (SILVA et al, 2016)

Também é responsabilidade da gestão de

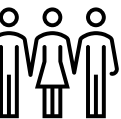


peças a administração de estratégias de recursos humanos, que possui a função de auxiliar a gestão a alcançar as metas organizacionais; Gestão da contribuição dos funcionários, que visa aumentar o envolvimento dos funcionários com os projetos e serviços realizados, aumentando, assim, sua capacidade. Por fim, compete à gestão de pessoas a gestão de transformação e mudança, ou seja, visar garantir a criação de uma organização renovada



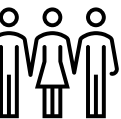
(CHIAVINATO, 2010).

Dada a natureza da administração pública com seu aparato legal e burocracia, fazem com que a adoção dos processos supracitados ocorra de maneira mais lenta e inflexível. Entretanto, os processos citados podem ser utilizados na gestão pública, observando a legalidade e constitucionalidade das ações, bem como a necessidade da aplicação desses processos e as condições para tal. No que tange à



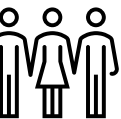
observância aos ditames legais e constitucionais para a gestão de pessoas no setor público, a doutrina do direito administrativo é clara sobre os limites de atuação do servidor público.

Diferentemente do que ocorre em empresas do setor privado, que possuem flexibilidade e liberdade para implantar os processos e criar programas e procedimentos, salvo quando proibido por lei, o setor público pode atuar apenas dentro dos limites que a

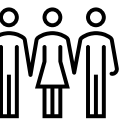


legislação expressamente o autoriza (BERGUE, 2010).

Da mesma forma, a admissão e desligamento funcionam de modo diferente do setor privado, e o processo se difere para cada vínculo diferente: funcionários públicos, políticos, tabeliões, leiloeiros, e demais empresas particulares que atuam com o poder público, todos possuem uma legislação específica que rege sua admissão e os requisitos para tal, assim como seu



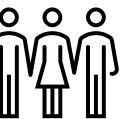
desligamento (SILVA et al, 2016). Nesse contexto, o serviço público em muitos casos está atrelado a um benefício que o funcionário do setor privado não possui: a estabilidade, que impede que desliguem o funcionário por motivos como o baixo rendimento ou falta de renovação e atualização em sua área. Os serviços públicos necessitam de funcionários capacitados, motivados e satisfeitos, para que os serviços sejam realizados com



eficácia, e entregue da melhor forma para a população.

A respeito da motivação dos agentes públicos, Wolter e Velho (2020 p.6) afirmam que:

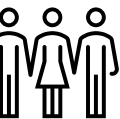
Não existe uma fórmula motivacional única e infalível. Cada indivíduo responde diferentemente a uma forma de incentivo. A motivação e a satisfação dos indivíduos estão intrinsecamente ligadas às suas necessidades. Entretanto, um fator motivacional importante a ser considerado é como as condições do trabalho são



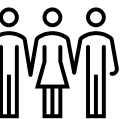
gerenciadas.

Evidenciando que diante da desmotivação, cada entidade deve criar os próprios mecanismos para combater a desmotivação dos funcionários, visando a eficiência do trabalho.

Nesse sentido, o desafio da gestão pública é o estabelecimento de uma política de gestão de pessoas e seleção que seja transparente e valorize os profissionais mais bem qualificados, bem como aponte a necessidade da formação continuada. Muitos cargos públicos são obtidos através de indicação de conhecidos ou parentes,

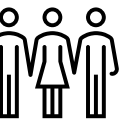


o que não está necessariamente associado à qualificação do indivíduo, o que gera comodismo e conseqüentemente uma piora nos serviços públicos. A disparidade na remuneração de determinados cargos e disparidade com relação ao setor privado também são fatores que afastam os candidatos mais bem qualificados do serviço público (SOUZA, 2018). Nesse sentido, Gemelli e Filippim (2010), afirmam que para superar a questão da motivação do funcionário público, é necessário investimento nas áreas técnicas e humanas. A área técnica se refere aos sistemas e



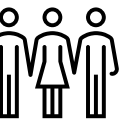
processos que envolvem o trabalho do servidor público, para que as novas ferramentas renovem o moral do funcionário e permitam que o trabalho seja realizado da maneira mais eficiente. A área humana se refere à capacitação, reciclagem e formação continuada das equipes, para que os trabalhos desempenhados por elas as soluções encontradas por essas equipes possam atender à população da melhor forma possível.

Sabe-se que várias políticas de recursos humanos vêm sendo adotadas em muitos países, inclusive no Brasil, em diversas

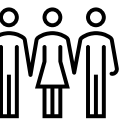


esferas. Muitos modelos de gestão de políticas de recursos humanos buscam aprimorar as forças de trabalho no sentido de melhorar o atendimento à população. Isso significa que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão associadas à necessidade da exata alocação das pessoas nas funções que desempenham e de sua constante capacitação (GEMELLI, FELIPPIM, 2010. p. 23)

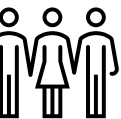
Além disso, a valorização do funcionário, tanto no aspecto remuneratório, quanto na questão do reconhecimento é de extrema importância, para servirem como estímulo



ao agente público. Ainda, um feedback adequado do gestor para guiar os agentes no rumo adequado e um sistema de avaliação para a que a equipe possa identificar se cumpriu suas metas são mecanismos que podem aprimorar o desempenho dos funcionários nas empresas públicas.



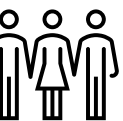
CONCLUSÃO



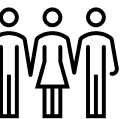
CONCLUSÃO

O presente livro revisou brevemente, os principais desafios da gestão pública brasileira, dos quais, destacam-se a corrupção, problemas relativos aos funcionários, como desmotivação e falta de capacitação específica, além da obsolescência de legislações e ferramentas de gestão que impedem o avanço da gestão em alguns aspectos.

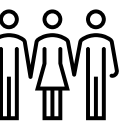
Com relação a corrupção, compreende-se



são necessárias medidas legislativas para combatê-la através do endurecimento da pena para tal crime, além do incentivo ao bom uso do erário público. Além disso, é necessário que a população também se manifeste contra a corrupção, elegendo candidatos a cargos eletivos que não tenham sido condenados por corrupção no passado, além de fiscalizar como seus candidatos votam nas medidas e propostas referentes ao tema e gastam o dinheiro público.

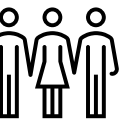


Ainda, existem os problemas relacionados aos funcionários públicos, que por vezes ficam não são bem qualificados para exercer a função, desmotivados ou acomodados com a função, o que faz com que o serviço prestado seja de qualidade inferior. Compreende-se que nesse aspecto, deva-se modernizar as ferramentas de gestão e procedimentos para elevar o moral da equipe permitir que o trabalho seja realizado com o máximo de eficiência. Somado a isso,

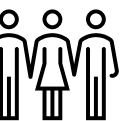


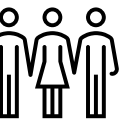
deva-se oferecer cursos de capacitação e formação continuada para os agentes públicos, para que os agentes estejam capacitados para operar os novos sistemas e ferramentas, fazendo com que a qualidade dos serviços prestados cresça.

A legislação também deve ser modernizada para permitir que a gestão pública possa avançar e atuar de forma que atualmente não pode, devido a restrições legislativas, que já não fazem mais sentido no mundo

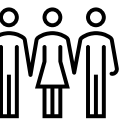


contemporâneo. Além disso, como debatido no decorrer do livro , as ferramentas de gestão e software devem ser atualizadas, acompanhados de um aumento no investimento em tecnologia e sistemas, para que as melhores práticas de gestão do mundo corporativo possam estar à disposição da gestão pública, aumentando assim, sua capacidade, eficácia e velocidade.





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



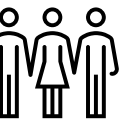
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3^a. ed. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2010.

BRASIL. Constituição Federal. Emendas Constitucionais. Brasília: Diário Oficial da União, 1988.

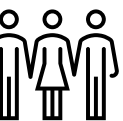
BRASIL. OGP. Portal da Controladoria Geral da União, 2020. [Internet] disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/a-ogp>. Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL, lei complementar nº 178, de 13 de janeiro de 2021. Estabelece o Programa de Acompanhamento e Transparência Fiscal e



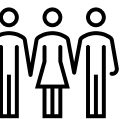
o Plano de Promoção do Equilíbrio Fiscal; altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a Lei Complementar nº 156, de 28 de dezembro de 2016, a Lei Complementar nº 159, de 19 de maio de 2017, a Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020, a Lei nº 9.496, de 11 de setembro de 1997, a Lei nº 12.348, de 15 de dezembro de 2010, a Lei nº 12.649, de 17 de maio de 2012, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 2021.

BUENO, Ricardo Luiz Pereira. BRELÁZ, Gabriela de. SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. Revista Serviço Público Brasília 67, 7-28 2016.



CALHEIROS, Elder Soares da Silva. Reflexões e desafios da gestão pública frente às exigências do direito administrativo. Conteúdo Jurídico, 2020. [Internet] Disponível em: [CHIAVENTATO. Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.](https://www.conteudojuridico.com.br/consulta/artigos/55495/reflexesedesafiosdagestopblicafrentesexigenciadodireitoadministrativo#:~:text=Em%20s%C3%ADntese%2C%20os%20principais%20desafios,p%C3%ABlicas%20com%20a%20m%C3%A1xima%20efic%C3%A1ncia. Acesso em: 10 set. 2023.</p></div><div data-bbox=)

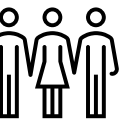
FURTADO, Maria Alice Pinheiro.



FORTUNATO, Graziela. TEIXEIRA, Aridelmo. A Percepção dos Gestores da Área Pública sob a Política de Gerenciamento de Projetos. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão.v.6 nº 2, ano 6, p. 167-183, 2011.

GEMELLI, Inês Picoli. FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

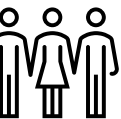
KARAM, Ricardo Antônio de Souza. Modernização gerencial: um caminho obrigatório para a consolidação e o fortalecimento do sistema único de saúde – a experiência de projeto REFORSUS. Dissertação. 118f. [Mestre em Administração Pública]. Rio de Janeiro:



Escola Brasileira de Administração Pública, 2002. 14 Paraná. Introdução à gestão pública: Unidade 1 - Gestão Pública: Princípios e Fundamentos. Gestão em Foco. Governo do Estado do Paraná, 2018. OLIVEIRA, Mardem Etanaella Ribeiro.

Princípios constitucionais de direito administrativo: uma análise de sua relevância e aplicação na gestão pública. Tribunal de Contas do Mato Grosso do Sul, 2018. [Internet] disponível em: <http://www.tce.ms.gov.br/portalservices/files/arquivo/nome/13960/9278fa6bc0eff4a73b5bc407ced15b30.pdf>. Acesso em: 10 set. 2023.

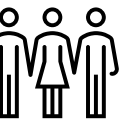
SILVA, Márcio Alexandre Marques et al. Gestão estratégica de pessoas e identificação da necessidade de contratação no setor



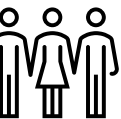
público. Revista gestão pública: práticas e desafios. Volume X, Número 2, out 2016.

SOUZA, Elaine Regina Lopes. Gestão de pessoas no setor público. Monografia. 33f. [Especialista em Gestão Pública]. Votorantim/SP: Universidade Federal de São João Del Rei, 2018.

WOLTER, Alzirene Pontoni. VELHO, Altemir da Silva. Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 02, Vol. 02, pp. 18-27. fevereiro de 2020.



ÍNDICE REMISSIVO



ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability, 47

Ações, 36

Acompanhados, 79

Acompanhar, 44

Administração, 14,

33, 37

Alcançar, 63

Analisar, 29

Andamento, 26

Aspecto, 77

Atribuição, 54

B

Brasil, 71

Brasileira, 14

Burocracia, 64

Burocrático, 40

C

Causas, 14

Celeridade, 37, 43

Complementar, 54

Complexo, 40

Compreender, 15

Comunicação, 41

Comunidade, 46

Condições, 64

Constitucional, 35

Constitucionalidade

, 64

Constituição

Federal, 33

Construir, 41

Contemporâneo, 42

Controle, 36, 52

Corporativo, 79

Corrupção, 14, 42,

75

Cumpriu, 73

D

Decorrer, 79

Desafios, 14

Desempenhados,

71

Desmotivada, 41

Desqualificada, 41

Detecção, 60

Determina, 34

Dinâmica, 40

Diversos, 14

Documentos, 31

E

Eficácia, 68

Eficientes, 49

Empresariais, 59

Encontra, 14

Escopo, 58

Esferas, 14

Especialistas, 58

Estratégica, 62

F

Ferramentas, 75

Ficha, 43

Fiscal, 54

Funcionários, 14,

49, 73, 75

G

Gerenciais, 14, 16,
46

Gestão, 28

Governo, 44

H

Humana, 71

Humanos, 62

I

Impessoalidade, 34

Implantação, 49

Inabilidade, 14

Indireta, 33

Informação, 42

Investigar, 15, 29

Investimento, 47

Investimentos, 51

L

Legislação, 16

Legislativas, 76, 78

Limites, 65

M

Máquina, 41

Metodológico, 15,

30

Modelo, 45, 52

Modernizar, 50

Moralidade, 34, 35

Mudanças, 44

Mundo, 42

Municípios, 33

N

Necessário, 55

Ngp, 45

O

Objetivo, 29

Objetivos, 45

Objeto, 30

Obsolescência, 14

Obtidos, 69

Ogp, 44

Oneração, 38

Organização, 63

Organizacional, 59

P

Parentes, 69

Partnership, 44

Percorridos, 48

Pessoas, 58, 62

Plano, 54

Políticas, 59

População, 14, 71

Possível, 71

Precedentes, 42

Presente, 75

Principais, 14, 75

Problemas, 25, 75

Processo, 40, 66

Processos, 14, 37

Processos, 16

Pública, 14, 30

Públicas, 73

Público, 44

Públicos, 27, 77

Q

Qualidade, 16

Qualificação, 25, 40

Qualificados, 41, 77

R

Realizados, 63

Relação, 25, 43

Relativos, 15, 75

Relevância, 30

Responsabilidade,

16, 55

Responsabilização,

34

S

Satisfeitos, 67

Serviço, 25

Serviços, 15

Sistema, 73

Sistemas, 49

Sobrecarga, 60

Sociedade, 26, 43

Softwares, 28

Subordinados, 61

Sucesso, 49

T

Tecnologia, 42

Tema, 31

Transparência, 54

Transparente, 69

U

Utilizadas, 16, 49

V

Vigente, 29

ORL



9786560540163