



**FELIPE MACEDO CARDOSO DOS SANTOS**

**O USO DE METODOLOGIAS INOVADORAS NA GESTÃO DE  
PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA  
INSTITUIÇÃO FEDERAL NO INTERIOR DE MINAS  
GERAIS.**

**LAVRAS – MG  
2018**

**FELIPE MACEDO CARDOSO DOS SANTOS**

**O USO DE METODOLOGIAS INOVADORAS NA GESTÃO DE PESSOAS NO  
SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL NO INTERIOR  
DE MINAS GERAIS.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Nathalia de Fátima Joaquim  
Orientadora

**LAVRAS – MG  
2018**

**FELIPE MACEDO CARDOSO DOS SANTOS**

**O USO DE METODOLOGIAS INOVADORAS NA GESTÃO DE PESSOAS NO  
SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL NO INTERIOR  
DE MINAS GERAIS.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 24 de janeiro de 2018.

Dra. Nathalia de Fátima Joaquim

Dr. Dênis Renato de Oliveira

**LAVRAS – MG  
2018**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que ao decorrer deste curso tem me abençoado e me fortalecido para que chegar a conclusão do mesmo fosse possível. Como o que diz em Filipenses 4.13 “Tudo posso naquele que me fortalece”.

Aos meus pais Edvaldo e Janaina que sempre estão junto a mim, me apoiando e incentivando a alcançar os maiores sonhos e maiores objetivos. E por todo os esforços que já fizeram até o presente momento, como também por todo amor que depositam em minha vida

Ao meu irmão Gabriel, que sempre esteve presente nos bons e maus momentos dessa trajetória.

A minha namorada Jéssica que sempre me acompanhou e incentivou no decorrer deste curso, buscando sempre estar presente em todos os momentos deixando seu amor e carinho a disposição.

Aos meus avós maternos Francisco e Carminha, em que sempre estiveram ao meu lado me ajudando e incentivando a crescer continuamente.

Aos meus avós paternos Pedro e Marlene, que sempre estão presentes em minha vida em todos os sentidos.

Ao meu Tio Alex, que sempre me ensinou muita coisa e compartilhou vários conhecimentos durante essa trajetória

A toda a minha família que é minha base e meu orgulho, me apoiam em todos os sentidos e sempre estiveram ao meu lado em todas as situações seja nos momentos difíceis e nos momentos bons.

Aos meus amigos em especial o Alan Bruno, Diego Piveta, João Marcos, Pedro Antônio, Wesley Nunes, Eduardo Moraes, no decorrer dessa trajetória participaram desse processo me apoiaram e muitas vezes ajudaram.

Aos meus amigos da igreja em que faço parte em especial ao Paulo, Wesley, Laís, Driely, Jean, entre outros, por estar sempre orando por mim e para que tudo dê certo.

A equipe da empresa que trabalho a Criare Informática por todo o suporte necessário nessa trajetória e aos meus colegas de trabalho por sempre torcer pelo melhor.

A minha orientadora Nathalia de Fátima, que em todo esse processo não só ajudou o necessário, mas sim supriu todas as dúvidas e auxiliou a encontrar diversos problemas durante a execução do presente trabalho.

Aos meus colegas de graduação Luis Paulo, Junio Oliveira, José Vinicius, Igor Moreira, Felipe Dionísio, Paulo Nacif e Tiago Ribeiro, em que no decorrer desse curso estarmos sempre trabalhando juntos.

E por fim a todos de qualquer maneira tenham contribuído de alguma forma até este momento em minha vida, o meu muito obrigado! Desejo que Deus lhes abençoe e lhes dê tudo de melhor sempre!

## RESUMO

A evolução da administração pública no decorrer dos anos trouxe diversas mudanças para a gestão de pessoas, diante desses fatores surgiram as inovações na gestão pública que buscam trazer uma qualidade maior aos serviços prestados e uma melhora na execução das tarefas por parte dos servidores envolvidos nas organizações. Partindo dessas mudanças organizacionais e comportamentais o presente estudo tem por objetivo analisar as inovações que estão sendo implementadas em uma secretaria de instituição federal no interior de Minas Gerais, afim de entender como algumas inovações impactam no serviço público e compreender de que forma os servidores entendem separando-os em dois grupos de acordo com os níveis de cargos. Foi possível aferir que as inovações na administração pública ainda se encontram em um constante processo de evolução e que ainda há a necessidade de diversos estudos na área, contudo é notório que o *home office* surgiu para mudar como os servidores executam suas tarefas para que a execução destas sejam feitas de forma mais eficaz e cômoda em um sentido positivo ao servidor. No que tange ao Plano de Carreiras, este por ser uma mudança que já foi implementada há alguns anos pode ser uma inovação também no sentido de que está proporciona perspectivas de carreiras aos servidores e sua estrutura remuneratória. Diante da percepção dos grupos que foram estudados neste trabalho algumas inovações não estão acessíveis a todos os cargos como também necessitam de uma regulamentação maior e bem elaborada, para que isto seja possível os gestores públicos precisam se atentar a essas questões afim de melhora-las e tornar as inovações mais positivas.

**Palavras chave:** Inovação, Gestão de pessoas, Teletrabalho, Plano de Carreira

## ABSTRACT

The evolution of public administration over the years has brought several changes to the management of people, given these factors have arisen the innovations in public management that seek to bring a greater quality to the services provided and an improvement in the execution of the tasks by the employees involved in the organizations. Based on these organizational and behavioral changes, the present study aims to analyze the innovations that are being implemented in a secretariat of a federal institution in the interior of Minas Gerais, in order to understand how some innovations impact on the public service and to understand how the servers understand separating them into two groups according to the levels of charges. It was possible to verify that the innovations in the public administration are still in a constant process of evolution and that there is still a need for several studies in the area, however it is notorious that the home office arose to change how the servers perform their tasks so that the execution of these are done more effectively and conveniently in a positive sense to the server. Regarding the Careers Plan, this being a change that was already implemented a few years ago can be an innovation also in the sense that it provides career perspectives to the employees and their remuneration structure. Faced with the perception of the groups that were studied in this study, some innovations are not accessible to all positions, but also require a greater and more elaborate regulation, so that it is possible for public managers to address these issues in order to improve them and make innovations more positive.

**Keywords:** Innovation, People management, Teleworking, Career Plan

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Evolução política do Brasil.....	13
Quadro 3.1 – Categorias para análise.....	23
Quadro 4.1 - Categorias para elaboração dos resultados.....	24
Quadro 5.1 - Inovações para o setor público.....	34



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO:</b> .....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>2.1 Gestão de pessoas no setor público</b> .....	12
<b>2.1.1 O contexto histórico-político da Administração pública brasileira como ferramenta de compreensão da evolução para gestão de pessoas no setor público</b> .....	12
<b>2.1.2 O funcionamento da gestão de pessoas no setor público</b> .....	13
<b>2.2 Gestão estratégica de pessoas como ferramenta para buscar a modernização e inovação para o serviço público</b> .....	14
<b>2.3 Inovações e mudanças no setor público no âmbito da gestão de pessoas</b> .....	16
<b>2.3.1 Teletrabalho (<i>home office</i>)</b> .....	17
<b>2.3.2 Plano de Carreiras</b> .....	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	21
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	24
<b>4.1 Inovações na gestão de pessoas</b> .....	25
<b>4.1.1 Teletrabalho</b> .....	25
<b>4.1.2 Plano de Carreiras</b> .....	27
<b>4.2 Vantagens e Benefícios das inovações ao serviço público.</b> .....	29
<b>4.3 Benefícios aos servidores</b> .....	31
<b>4.4 Pontos negativos das inovações.</b> .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36
<b>APÊNDICES</b> .....	39

## **1 INTRODUÇÃO:**

Nos tempos atuais tornou-se necessário cada vez mais, dar atenção às pessoas, nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Como por exemplo, políticas de incentivos, motivacionais, gerenciamento de carreira, capacitação, entre outros (SOARES, 2009), que façam com que servidores públicos possam exercer suas funções de forma qualificada de acordo com as condições de trabalho que lhes são garantidas.

Diante da demanda por qualidade na administração pública no que se diz respeito a prestação de serviço e novas formas de trabalhar, surgem as inovações que buscam mudar a forma de execução destas tarefas afim que melhore a qualidade do serviço público como também condições de trabalho melhores aos servidores.

Contudo segundo Marconi (2005) a gestão de pessoas no setor público tem evoluído à medida que os gestores têm auferido visualizar uma necessidade de investir no quadro pessoal do serviço público, no que se diz respeito a formação de servidores com capacidades inerentes ao cargo o qual irá exercer.

A partir das situações supracitadas começaram a emergir ideias inovadoras no âmbito na gestão de pessoas para o setor público, adotando métodos cabíveis à área dentro de sua normatização e burocracia. Como por exemplo inovações que buscam a melhoria do setor público no que se diz respeito a qualidade do atendimento ao cidadão, simplificação e modernização dos serviços públicos, gestão de pessoas feita com qualidade, avaliações de desempenho. (SOARES, 2009).

Contudo este estudo, por sua vez, tem como questão geral, analisar como ferramentas e técnicas inovadoras adotadas pelo setor público para a gestão de pessoas estão sendo implementadas no setor público sob a visão dos servidores lotados neste órgão.

Portanto o objetivo geral do trabalho busca compreender qual a percepção dos servidores públicos acerca das inovações que surgem na administração pública. Partindo de uma divisão dois grupos de indivíduos separados por cargos.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa teórica-empírica, de caráter qualitativo, em que foram entrevistados gestores públicos e servidores, a fim de entender como é feita a aplicação das ferramentas de inovação no serviço público e como estas impactam na prática do mesmo.

Para salientar os estudos científicos, o presente trabalho apresentará análises que possam contribuir para o estudo da gestão de pessoas no setor público, bem como seus princípios e ferramentas que possam auxiliar os gestores a realizar as mesmas de forma efetiva, com intuito de fomentar esta área de conhecimento para que mais técnicas e ferramentas sejam

desenvolvidas. Ao analisar por um âmbito social, as questões que levam este estudo, acrescentarão de modo singular a este campo, pois poderá ser possível entender como essas ferramentas possam gerar uma melhoria da qualidade do serviço público, fato este muito questionado nos dias de hoje.

Partindo do problema e objetivos citados acima, o trabalho lançou luz sobre as dificuldades e avanços vivenciados pelo setor de gestão de pessoas no setor público quanto à adoção de ferramentas de gestão com o intuito de promover a melhoria na prestação de serviços, como por exemplo a dificuldade de implementação devido ao grande engessamento da máquina pública.

É notório que nos dias de hoje é um grande desafio conseguir uma gestão de qualidade, tratando-se exclusivamente de seres humanos, como por exemplo os fatores que competem a motivação de um empregado ou servidor público. Nesse sentido, tal fato é comprovado mediante o discutido por Gemelli e Filippim (2010) que infere sobre a pressão que a administração pública sofre sobre o atendimento a sociedade com eficiência e eficácia.

O avanço e a criação de novas ferramentas para a gestão de pessoas servem como fator importante para uma administração pública mais qualificada em que os serviços prestados sejam realizados de forma qualificada e com resultados positivos.

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no tópico seguinte, será apresentada uma análise do contexto histórico da administração pública a fim de salientar a discussão sobre a evolução da gestão de recursos humanos no setor público, posteriormente analisar o que a inovação na gestão de pessoas interfere em relação a qualidade do serviço público e por fim um estudo de caso analisando um órgão público no interior do município de Minas Gerais a fim de apreciar a aplicação destas ferramentas na prática.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A busca por inovações na gestão de pessoas deve ser estimulada de modo que seja possível cada vez mais valorizar o servidor de acordo com suas competências, um exemplo disto é o que afirma Soares (2009) que se refere a inovações que buscam a melhoria do setor público, no que tange a diversas áreas como por exemplo o atendimento ao cidadão, simplificação e modernização dos procedimentos, avaliação de desempenho, gestão de recursos humanos, entre outros.

Assim, pretende-se, a partir deste referencial teórico, analisar ferramentas utilizadas no âmbito da gestão de pessoas no setor público e seus desdobramentos para a gestão pública.

### **2.1 Gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas tem sido muito estudada nos dias atuais, devido à grande necessidade do aumento da qualidade de trabalho dos servidores e colaboradores das organizações, a elevação da produtividade dos mesmos e também os fatores motivacionais e pessoais os quais fazem o servidor sentir-se realizado na execução dos seus serviços (LACOMBE,2006).

Embasados pelo pensamento clássico da administração estão a eficiência, divisão ordenada do trabalho, especialização, formalização, meritocracia entre outros atributos para a execução de tarefas na gestão. Partindo destes princípios foi consolidado a gestão de pessoas no setor público (TERABE ; BERGUE, 2011). Estes princípios são a base de uma melhor gestão de pessoas para o setor público e claro sempre obedecendo os princípios burocráticos da máquina pública.

#### **2.1.1 O contexto histórico-político da Administração pública brasileira como ferramenta de compreensão da evolução para gestão de pessoas no setor público**

A Administração pública pode ser concebida como o conjunto de ações, funções ou processos exercidos por gestores públicos, para administrar o bem público, prestação de serviço ao cidadão e também para a realização de obras sempre priorizando o bem-estar da sociedade e o interesse público, principalmente nas áreas essenciais, saúde, segurança e educação (CONCEIÇÃO, 2012).

O Estado Brasileiro perpassou por diversas mudanças ao decorrer da história, começando no período colônia, onde a política era centralizada na figura do rei e de seus conselheiros. Não existia um regime que normatizava as ações ou hierarquias, pois era o rei que

delimitava todas as atividades de acordo com suas particularidades. Neste período os cargos públicos por sua vez, não eram profissionalizados, o emprego público pertencia aos nobres ou eram compradas pela burguesia, como consequência há grandes divergências em atribuições e poder (PAES DE PAULA, 2005).

O quadro a seguir retratará algumas das principais características dos governos a partir de Getulio Vargas, com intuito de nortear a evolução história da Administração pública.

**Quadro 2.1- Evolução política do Brasil.**

<b>Governo</b>	<b>Características</b>	<b>Referências</b>
<b>Getulio Vargas (1930-1945)</b>	-Estruturação pela força de trabalho; -Industrialização; -Profissionalismo no serviço público -Criação do DASP	Paes de Paula,2005; Estenssoro,2011.
<b>João Goulart (1961 - 1964)</b>	-Desenvolvimentismo -Plano de Metas e Plano Trienal -Planejamento	Estenssoro, 2011.
<b>Governo Militar (1964-1985)</b>	-Participação popular -Imposição Governamental	Estenssoro, 2011.
<b>José Sarney (1985-1990)</b>	-Constituição de 1988; -Democratização do Estado Brasileiro; -Descentralização da administração pública; -Participação Social -Reforma no serviço civil público (EX: concursos)	Abrucio, 2007.
<b>Fernando Collor (1990-1992)</b>	-Estado mínimo; -Liberdade dos indivíduos -Aumento da corrupção; -Combate aos Marajás;	Abrucio,2007
<b>Fernando Henrique Cardoso (1995-2003)</b>	-Reforma da Administração Pública; -Criação do MARE (Ministério da Administração Pública e Reforma do)	Abrucio,2007.
<b>Lula (2003-2011)</b>	-Iniciativas de modernização do Estado -Governo eletrônico; -Participação Social	Abrucio,2007

*Fonte: Elaborado pelo próprio autor*

A partir da evolução política brasileira pode-se compreender em que as mudanças durante os governos afetam para a gestão de pessoas no setor público e partindo destas perspectivas é possível analisar a gestão de pessoas na administração pública.

### **2.1.2 O funcionamento da gestão de pessoas no setor público**

A gestão de pessoas tradicional no setor público engloba duas funções básicas segundo Marconi (2005) as atividades administrativas relacionadas ao pagamento como por exemplo

benefícios, aposentadoria, entre outros. Outro ponto é o embasamento legal para os servidores no que se diz respeito às leis, regimentos e normas.

Ainda sobre a ótica de Marconi (2005) o setor público ainda tem papel limitado em suas ações, pois em grande parte estão a postos somente para resolução de problemas emergenciais.

A tendência dos dirigentes, especialmente do setor público, ao diagnosticar problemas no funcionamento de suas instituições, é propor reestruturações administrativas: criar novas áreas, dividir departamentos, aumentar setores. São soluções imediatistas, que na maior parte das vezes atendem a pedidos pontuais e específicos das áreas em questão ou de alguma autoridade. Porém, o simples rearranjo de estruturas internas dos órgãos governamentais – regras, regulamentos e estruturas organizacionais – não é suficiente para garantir mudanças permanentes de comportamento necessárias para o alcance desse novo modelo de gestão pública mais eficiente (MARCONI, 2005, p 2).

O plano de Reforma do Aparelho do Estado surgiu como ponte para a inovação da gestão de pessoas no setor público, tratando-se da aplicação de teorias gerenciais em organizações públicas (OLIVEIRA e CKAGNAZAROFF, 2010). Portanto com o Reforma do Estado seria necessário garantir que estas inovações tornassem o serviço público brasileiro mais efetivo, ou seja, proporcionar que os profissionais que estivessem nas instituições conseguissem corresponder aos desafios propostos e tivessem valores inerentes ao estado (MARCONI, 2005).

Contudo segundo Longo (2007) o serviço público brasileiro era marcado por excesso de normas, centralização da gestão, um abuso excessivo da estabilidade do emprego o que inferia diretamente na qualidade do serviço prestado. Contudo este posicionamento faz menção ao sistema público adotado no setor público brasileiro, que por sua vez necessita de regras que normatizem a gestão de pessoas e a prestação do serviço público.

Ainda sobre a perspectiva de Longo (2007) as questões citadas no parágrafo anterior vêm se alterando devido as grandes mudanças e a dinamicidade do mundo do trabalho, que por sua vez influenciam, ainda que em menor impacto, o setor público. O que leva a gestores públicos ensejarem cada vez mais as teorias do setor privado, visto que a grande intenção dos mesmos é modernizar a gestão de pessoas no setor público, exclusivamente para tentar melhorar cada vez mais a administração público dentro de suas necessidades.

## **2.2 Gestão estratégica de pessoas como ferramenta para buscar a modernização e inovação para o serviço público**

A partir da eminente necessidade dos órgãos públicos em se modernizarem, especialistas e gestores têm dado a devida importância para a gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que é analisada a importância do servidor para a organização, promovendo

um papel mais pró-ativo dos gestores públicos e também incentivando o planejamento da gestão de pessoas com intuito de aprimorar a mesma (MARCONI,2005).

A gestão estratégica de recursos humanos pode ser entendida em sua essência como uma definição de políticas e diretrizes em relação aos servidores das organizações, ou seja, ensinar o aumento da habilidade dos mesmos, como consequência realizar suas atividades de modo mais efetivo (MARCONI,2005).

Segundo Schikmann (2010) o conceito de gestão estratégica se refere a gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas mais adequadas para alcançar seus objetivos, focando sempre na definição dos resultados esperados, planejamento e monitoramento de ações.

Ainda sobre a perspectiva de Schikmann(2010) os principais atributos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- b) O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- c) A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- d) A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- e) O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização. (SCHIKMANN, 2010, p.18 -19)

No setor público é necessário ter uma Gestão Estratégica de Pessoas direcionada ao setor como afirma Vieira (2015), uma vez que o setor público tem por objetivo o bem comum, a satisfação da sociedade em decorrência dos serviços prestados é necessária que os servidores estejam capacitados, motivados e integrados com a estratégia da organização. Entretanto a gestão de pessoas das organizações públicas deve estimular a formação do servidor público.

Ainda sobre a ótica de Vieira (2015), é notório que existem diversos desafios a administração pública referentes a gestão de pessoas, como por exemplo a estabilidade, mudanças gerenciais decorrentes de acordos políticos, pessoas incapacitadas, entre outros. Ações estratégicas são dificilmente implantadas na gestão de pessoas uma vez que em alguns casos são encontrados servidores descrentes de possibilidades de melhorias no ambiente e nos resultados. Outros fatores que influenciam na qualidade dos serviços prestados são a falta de incentivo, capacitação, treinamento, inovação escassa e por fatores pessoais que atrapalham o funcionalismo público

Um desafio que é colocado a Administração pública é como transformar o engessamento das estruturas da administração sendo estas burocráticas e hierarquizadas, em organizações flexíveis e empreendedoras. Para que este desafio possa ser encarado é importante

que as organizações adotem padrões de gestão como os utilizados nas organizações privadas, é claro que com as devidas adaptações e análises de viabilidade (GUIMARÃES; MONACO, 2000). Algumas medidas para a gestão de pessoas foram criadas para atrair a sociedade para o serviço público e como consequência aumentando a qualidade do mesmo. Como por exemplo a criação o plano de Carreiras e Cargos, com remunerações adequadas a função. Neste plano o servidor entra em um determinado serviço, que ao longo do tempo ou em algumas vezes por resultado, o mesmo recebe gratificações e até aumento do salário (PEREIRA,2003).

Outra medida adotada para que a carreira pública se tornasse atrativa para a sociedade, foi a política de estabilidade e permanência garantida pela Constituição de 1988 (PEREIRA,2003).

### **2.3 Inovações e mudanças no setor público no âmbito da gestão de pessoas**

O significado da palavra inovação tem por objetivo designar algo novo, que seja original e inusitado. Portanto envolve-se a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços nas organizações. Em grande parte, a inovação tem sido sinônimo de criatividade tanto para os indivíduos quanto para a organização (SOARES,2009).

Atualmente no cenário mundial em que estamos alocados a inovação tem sido considerada uma condição para que haja mudanças em sociedades e governos, no que se diz respeito a sustentabilidade, mudanças positivas na economia e uma maior qualificação da gestão como um todo (CAVALCANTE ; CAMÕES, 2017).

Alberti e Bertucci (2006) trazem uma abordagem muito abrangente quando tratam a inovação como uma ação de conceber e implementar uma nova forma de alcançar resultado ou executar um determinado serviço. Essa inovação pode envolver a incorporação de elementos novos ou existentes como também mudanças significativas em relação a gestão. Rua (1999) discorre sobre o início da inovação do setor público que por sua vez foi criado como tentativas dos países desenvolvidos em responder as necessidades governamentais, com o objetivo de integralizar a ciência e tecnologia com políticas econômicas.

A implantação de inovações na administração pública é algo gradativo e lento, pois esbarra em diversos fatores que muitas vezes deixam o processo lento e de forma gradativa devido a participações de atores sociais e econômicos em meio a gestão (FEITOSA; COSTA, 2016).

Para o gestor é muito importante que ele seja um indivíduo de visão que busque sempre novas alternativas afim de acompanhar as mudanças da sociedade, pois as pessoas dependem



de instituições bem organizadas para sua existência e realização pessoal como também as organizações não existiriam sem as pessoas (CHIAVENATO,1999).

As inovações no setor público podem ser vistas em diversas áreas dentro da prestação do serviço, como afirma Soares (2009, p. 1). Para ele,

Diversas ações têm sido empenhadas para promover a inovação no serviço público, objetivando a melhora qualitativa ou quantitativa das práticas correntes. Registram-se inovações na gestão da informação, atendimento ao usuário/cidadão, simplificação e modernização dos procedimentos, avaliação de desempenho e controle de resultados, gestão de recursos humanos, planejamento e desenvolvimento organizacional, entre outras dimensões cujas inovações nascem a todo instante em algum órgão ou repartição pública do País (SOARES,2009, p 1).

De acordo com Marconi (2005) para que haja inovação e melhoria na qualidade do serviço público é necessário que haja mudanças e parâmetros para a gestão de pessoas:

- a) o recrutamento, que deve ser eficiente e rigoroso, para que as pessoas contratadas possuam o perfil desejado; b) uma estrutura de carreira (leia-se desenvolvimento profissional) que estimule o servidor a buscar o aprimoramento de sua capacitação e seu desempenho e, ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados; para tal, é importante que existam carreiras cujas regras de progressão estejam relacionadas ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de assumir novas responsabilidades; as mudanças salariais entre os níveis das carreiras também devem ser significativas a ponto de estimularem o servidor a perseguir sua progressão; c) uma estratégia de capacitação que possibilite o constante aprimoramento da força de trabalho, de forma que tanto os novos servidores a serem contratados como os atuais funcionários possuam o perfil desejado; d) uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado; e) uma estrutura de avaliação que possibilite verificar o desempenho, identificar necessidades de capacitação e esteja vinculada à progressão do servidor; f) uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores de forma a possibilitar o alcance do perfil e quantitativo desejado para cada área da organização (MARCONI,2005, p.5)

Afim de melhorar o serviço público brasileiro, são necessárias mudanças profundas na administração pública do Brasil. Dentre estas mudanças está a adoção do Teletrabalho ou *home office* ,permitindo aos servidores que trabalhassem fora do órgão e a realização de procedimentos a distância. Tal sistema já é adotado em várias instituições públicas afim de melhorar a qualidade do serviço público (SILVA,2015).

### **2.3.1 Teletrabalho (*home office*)**

Partindo das mudanças que aconteceram na sociedade nos últimos anos, é notório que a forma de trabalho do homem está se modificando cada vez mais e ainda com os avanços tecnológicos. Essas mudanças buscam sempre maiores rendimentos e aumento de produtividade. A partir desses avanços e mudanças surge o teletrabalho em meados da década de 80 e 90 (NETO; CALVACANTE, 2012).

As iniciativas de teletrabalho na administração pública brasileira surgiram a partir do ano de 2009 com um projeto piloto Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), que instituiu o primeiro projeto efetivo no setor. No Brasil existe ainda visões equivocadas acerca do Teletrabalho, pois há um receio muito grande por parte dos gestores públicos em que o servidor fique em casa e realize suas tarefas e fique ocioso. Contudo nos últimos anos este preconceito vem sendo quebrado devido a experiências que estão sendo executadas no setor público e com resultados positivos (SILVA,2015).

O *home office* ou Teletrabalho pode ser definido como o trabalho que é executado a distância, através de tecnologias de comunicação que permitem a otimização e flexibilidade do tempo e lugar do trabalho, reduzindo custos tanto para a administração pública quanto para o servidor. Tal ferramenta está apoiada na internet e em softwares especializados. Como consequência da utilização de tais ferramentas tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele é possível observar um aumento no desempenho dos servidores envolvidos nestas mudanças (BELMONTE, 2007).

Silva (2015), destaca que o teletrabalho não é uma ferramenta de fácil implantação, pois é necessário que as atividades sejam priorizadas e selecionadas para que possam ser distribuídas de forma equilibrada para os servidores. Outro aspecto que dificulta a implantação de tal metodologia é o alto investimento em softwares para administrar os processos como também treinamento para gestores e servidores envolvidos.

Ainda sobre a perspectiva de Silva (2015), este diz:

O teletrabalho no Brasil, tanto no setor público como privado já é uma realidade, mas sua implementação só é admitida para atividades que dependam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução. A implementação dos programas pressupõe objetivos comuns nas mais diferentes esferas, tendo em vista a necessidade de imprimir maior produtividade à instrução de trabalhos de caráter técnico e criativo combinada com a possibilidade de redução de custos operacionais(SILVA,2015,p.7).

Um órgão da administração Pública que implementou o teletrabalho é o Tribunal de Contas de São Paulo, que por sua vez aponta requisitos para investidura neste trabalho como por exemplo, este trabalho poderá ser exercido mediante a solicitação prévia do servidor que tenha interesse e possua um perfil para o serviço. Um detalhe importante que o órgão instituiu é a necessidade de que todas as tarefas realizadas por seus servidores sejam possíveis a mensuração de desempenho, para que seja possível avaliar a efetividade do trabalho (TCE, RESOLUÇÃO Nº 01/2016).

Uma grande preocupação na aplicação do teletrabalho na administração pública é como esse serviço pode ser benéfico tanto para o setor quanto para o servidor. Jorge Neto e Calvacante

(2012) afirma que no ponto de vista da organização o *home office* possui algumas vantagens como a economia em serviços de energia, aumento da produtividade, descentralização da produção, economia de espaço de trabalho. Para o servidor o fato de trabalhar em sua residência poderá representar maior tempo com a família, redução de gastos de deslocamento e alimentação.

Contudo o *home office* possui problemas como a interferência dos problemas familiares no trabalho, a falta de interação com outras pessoas da organização, uma avaliação mais quantitativa deixando a qualidade do serviço de lado, o servidor passa a ter uma vida mais sedentária, entre outros fatores (NASCIMENTO, 2014).

### **2.3.2 Plano de Carreiras**

As primeiras iniciativas da administração pública para estruturar os cargos públicos surgiu a partir da Lei nº 5645 de 1970, que estabelece as diretrizes para a classificação de cargos do serviço federal. Nesta Lei implica a estruturação de planos de cargos do serviço público, posteriormente no ano de 2006 por intermédio da lei 11.357 o Governo Federal criou o Plano Geral de Cargos do por Executivo (SCHIKMANN, 2006).

A partir das novas funções a serem executadas pelo estado surgiu-se uma necessidade de mudança na forma organizar os cargos e carreiras da administração pública buscando atender demandas como as de flexibilidade e eficiência. De forma que essa estruturação dos cargos não sejam burocráticas e deixem a carreira pública mais dinâmica (AZEVEDO ; LOUREIRO, 2003).

Quando uma organização reconhece devidamente seus colaboradores e busca sempre estabelecer um parâmetro de equidade entre todos, concedendo o retorno que lhe são cabíveis torna o serviço público mais efetivo e valioso. Diante disso um plano de carreiras bem organizado e estruturando de forme que recompense os servidores da maneira mais concernente ao seu cargo pode ser considerado fator de mudança na administração pública (NOGUEIRA ; OLIVEIRA ; PINTO,2008).

Os planos de carreiras podem ser considerados importantes instrumentos gerenciais no que se diz respeito a estrutura remuneratória dos servidores públicos dentro das organizações e também como facilitador para que os indivíduos consigam visualizar a carreira dentro das instituições (DOMINGUES; LADOSKY; PELATIERI; SUGYAMA, 2007).

Ainda segundo os autores supracitados pode se definir o Plano de Carreira no setor público como:

Na administração pública, o Plano de Carreira, Cargos e Salários traduz-se em um conjunto de regras e normas, dispostas e regulamentadas em leis, decretos e portarias,

que estabelecem os mecanismos de gestão dos trabalhadores no setor público e das relações no trabalho. Cabe lembrar que nem sempre todas as disposições e regulamentações se encontram em uma única lei, tornando por vezes difícil, tanto para entidades quanto para o público em geral, consolidar uma visão de totalidade acerca das relações de gestão de pessoal na administração pública (Domingues; Ladosky; Pelatieri; Sugyama, 2007).

Com a criação dos planos de carreiras acabou-se criando uma disparidade salarial em diversas carreiras do setor público, devido a uma forma particularizada utilizada para reajustes de recomposição salarial, o que resultou em diferentes tratamentos para determinadas carreiras. Diante disso houve uma notória insatisfação dos servidores não beneficiados com essa mudança (SCHIKMANN, 2006).

Segundo o que afirma Regolin (1998), para ocorrer a evolução da carreira é imprescindível que haja uma apuração meritocrática dos servidores, contudo esse mérito não será medido de forma impessoal, mas sim respeitando outros índices existentes na regulação.

### 3 METODOLOGIA

Portanto, foi necessário, para alcançar a característica empírica do estudo, pesquisas de caráter qualitativo, que tem por objetivo principal, segundo Gerhardt e Silveira (2009) a não preocupação com números ou índices, mas sim alcançar um aprofundamento nas questões que envolvem este trabalho.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com gestores públicos e servidores de um órgão público do governo federal no setor Fiscal, em que sua secretária está localizada no município de Lavras – MG, com intuito de entender de forma mais ampla, como funciona a gestão de pessoas na instituição e se há uma aplicação de políticas inovadoras para a gestão pública. O órgão em questão foi escolhido devido a estar utilizando práticas inovadoras em sua gestão de pessoas como por exemplo o teletrabalho, como também a instituição dos planos de carreiras na instituição.

Foram realizadas um total de seis entrevistas com os servidores da instituição de um total de doze servidores, não foi possível entrevistar a todos devido à ausência de alguns e a indisponibilidade de outros. Estes foram subdivididos em dois grupos, o primeiro deles abrange os cargos de níveis superior e cargos de chefia (Entrevistados I, II e III) e posteriormente o segundo analisando os cargos de nível médio (Entrevistados IV, V e VI. Esta separação foi realizada com intuito de aprofundar a análise devido aos participantes exercerem cargos diferentes dentro da organização como também pelo fato de que estes possuem determinados cargos por níveis de escolaridade entre outros fatores.

Partindo das informações supracitadas, esta pesquisa tem caráter exploratório, que por sua vez tem por objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar ideias, tendo em vista uma pesquisa em relação ao caso estudado determinando problemas e hipóteses diante da situação (GIL,199). Diante disto é observada a necessidade de compreender as realidades da gestão de pessoas do setor público através de um embasamento sólido e com informações precisas, o que constitui um estudo de caso.

O estudo de caso por sua vez pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe (FONSECA, 2002).

A análise de dados foi feita a partir da técnica de análise de conteúdo que segundo Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Para o estudo em questão foram utilizadas as técnicas propostas por Bardin (2009): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise foi a primeira técnica a ser utilizada, com o objetivo de organizar o material a ser analisado a fim de torná-lo operacional, partindo da organização dos dados respeitando os seguintes pontos: (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos/ da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto (tomando por base o texto produzido a partir das entrevistas e documentos da organização que foram utilizados como fonte secundária); (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (BARDIN, 2009).

Em seguida foi feita a exploração do material, por meio da definição de categorias partindo das respostas de cada entrevistado para facilitar as áreas de análise e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque visa possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a classificação e a categorização são básicas nesta fase (BARDIN, 2009).

A terceira fase diz respeito ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Cujo o objetivo é a análise e interpretações dos conteúdos, ou seja, a análise reflexiva e crítica. Esta etapa é destinada ao tratamento dos resultados; ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. (BARDIN, 2009).

O quadro I informado abaixo, ilustra as categorias que foram criadas a partir das entrevistas realizadas e do ponto de vista de cada servidor separados anteriormente por cargos, que possuem acesso a inovações e cargos que postulam somente a essência do serviço. Essas

categorias serão utilizadas para a análise dos resultados encontrados afim de nortear a discussão de forma coerente, respeitando os grupos de servidores.

As categorias iniciais foram definidas de forma mais específica com intuito de retratar cada ponto mais especificamente de acordo com as entrevistas realizadas em que sempre há falas dos indivíduos em relação a categoria definida. Posteriormente, as categorias intermediárias têm por objetivo abranger uma parte maior do conteúdo de forma sistemática afim de reduzir e ampliar os conteúdos em relação as categorias iniciais.

Por fim as categorias finais retratam os temas de forma ampla abrangendo e resumindo todos os conhecimentos adquiridos durante a exploração material como também na realização das entrevistas, para que seja possível a exploração dos resultados de forma organizada e coerente.

**Quadro 3.1 – Categorias para análise**

<b>Iniciais</b>	<b>Intermediárias</b>	<b>Finais</b>
<b>1.Teletrabalho</b>	I.Inovações no setor público;	I.Inovações na gestão de pessoas;
<b>2.Plano de Carreiras;</b>		
<b>3.Qualidade no trabalho;</b>	II.Ganho do serviço público;	II.Vantagens e Benefícios das inovações ao serviço público;
<b>4.Produtividade;</b>		
<b>5.Benefícios para os servidores;</b>	III.Benefícios;	
<b>6.Disparidade dos salários;</b>	IV.Cargos e Salários.	III.Pontos negativos em relação às inovações.
<b>7.Não há regulamentação.</b>		

Por fim, cabe destacar que este estudo foi realizado com o intuito de entender como as inovações em questão na gestão de pessoas, têm sido adotadas em um órgão público federal sediado em uma cidade no sul do estado de Minas Gerais e verificar qual a percepção para grupos diferentes de servidores, tendo por base as entrevistas realizadas com os servidores desta organização pública.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Partindo das entrevistas realizadas na referida organização pública que é palco da realização desta pesquisa, foi possível encontrar, a partir dos relatos dos entrevistados as inovações adotadas pela organização pública que influenciam na gestão de pessoas. Estas características foram subdivididas em categorias para que fosse possível estudá-las de forma mais sistemática, como já discutido na metodologia. É importante destacar que não se tem o intuito de reduzir tais categorias a elementos facilmente observáveis e mensuráveis, mas sim tentar compreender um fenômeno complexo por meio de categorizações. Assim, apresenta-se, no quadro a seguir (Quadro II), as categorias de análises construídas tendo por base as práticas de gestão de pessoas adotadas no órgão público estudado e as (possíveis) inovações que se têm neste setor.

**Quadro 4.1 – Categorias para elaboração dos resultados**

Categorias	
<b>I.Inovações na gestão de pessoas;</b>	I.I.Teletrabalho;
	I.II.Plano de Carreiras;
<b>II.Vantagens e Benefícios das inovações ao serviço público;</b>	II.I.Produtividade;
	II.II.Qualidade do trabalho executado;
	II.III.Benefícios aos servidores;
<b>III.Pontos negativos em relação às inovações;</b>	III.I.Disparidade dos salários;
	III.II.Regulamentação;

Partindo das categorias supracitadas foi possível analisar o contexto da organização definida como local de pesquisa empírica, através da separação de dois grupos de servidores, o primeiro deles serão os servidores que possuem acesso a ferramentas de inovações que por sua vez ocupam cargos de nível superior (Auditores e Analistas – grupo I). O outro grupo é definido por carreiras de ensino médio (Analistas Administrativos – grupo II), em que não possuem acesso a todas essas inovações na prestação serviços.



#### 4.1 Inovações na gestão de pessoas

As inovações na gestão de pessoas são de muita importância para a administração pública, como o que aponta Rua (1999) sobre a necessidade de inovações no setor público para que seja possível responder as necessidades governamentais e as demandas sociais de forma mais eficaz. Na instituição em questão foram percebidas a partir das entrevistas somente duas formas de inovações que deram resultados significativos para a gestão de pessoas, são elas o teletrabalho e os Planos de Carreiras.

Segundo Marconi (2005) para que haja inovação no setor público é necessário que ocorra mudanças e parâmetros na gestão de pessoas, como, por exemplo, um recrutamento rigoroso, uma estrutura de carreira bem estruturada onde o servidor seja estimulado a se aprimorar e dentre outros benefícios e incentivos possam estimular e melhorar a prestação de serviços.

O Entrevistado I que participa do primeiro grupo afirmou que *“As inovações para a gestão de pessoas são bem-vindas a partir do momento em que estas forem bem estruturadas e com incentivos que possam realmente motivar e mudar a rotina de trabalho do servidor”*

O entrevistado III participante do grupo 2, diz que *“as inovações só chegam a determinados cargos, como por exemplo cargos de nível superior deixando de lado os cargos mais inferiores o que torna o serviço mais monótono”*

Diante dessas informações é importante dizer que as inovações são muito importantes para a qualidade da prestação dos serviços públicos como o que afirma o Entrevistado I, contudo essas inovações precisam ser controladas e regimentadas da melhor maneira possível uma vez que somente determinados cargos têm acesso a essa inovação. Para início das análises sobre as inovações estudadas no presente trabalho foi abordado como o Teletrabalho funciona e qual a perspectiva dos servidores em relação a esta ferramenta.

##### 4.1.1 Teletrabalho

Com a evolução histórica da administração pública e seus avanços foram necessárias mudanças também no âmbito da gestão de pessoas e inovações nesta área que mudassem a forma de trabalhar dos indivíduos intermitentes as evoluções que ocorriam em paralelo, uma dessas inovações foi o teletrabalho que começou a surgir a partir das décadas de 80 a 90 no serviço privado, e posteriormente foi sendo adaptado para o setor público onde no Brasil o primeiro projeto foi implementado em 2009 (JORGE E NETO, 2012).

O teletrabalho refere-se à execução de tarefas fora da estrutura física da organização utilizando-se das tecnologias que permitem acessos remotos em qualquer lugar, que como consequência traz a otimização e flexibilidade para o servidor (BELMONTE, 2007). Entretanto é necessário que se tenha um cuidado ao implantar ferramentas como teletrabalho, que por sua vez exigem uma prévia e meticulosa seleção de atividades para serem distribuídas entre os servidores como afirma Silva (2015).

Esta forma de trabalho já vem sendo implementada em alguns órgãos da administração pública, dentre eles a instituição que é objeto deste estudo. Esta só é acessível a servidores efetivos de nível superior (Auditores e Analistas), o grupo em que estão os cargos de nível médio (Analistas Administrativos) não tem acesso a esta ferramenta pois em alguns casos estes são responsáveis pelo atendimento ao cidadão, porém nem sempre este é o motivo principal, visto que existem servidores que trabalham com atividades internas que não “teriam necessidade” de estar presentes na organização, sendo assim falta em alguns momentos uma ação por parte da administração em tentar proporcionar o acesso para esses servidores.

Na perspectiva do primeiro grupo cujos servidores estão apossados de cargos de nível superior ou cargos de chefia, é possível notar uma satisfação com o uso do teletrabalho, mas também, receio em relação a utilização desta ferramenta como o que diz o Entrevistado I, “*O Teletrabalho é uma ferramenta muito importante para a gestão de pessoas no setor público, porém esta precisa ser regulamentada e mensurada de forma justa*”. Silva (2015), afirma que os servidores e gestores devem conhecer as legislações que normatizam as atividades a serem realizadas como a Lei nº8112 de 1990 e a Consolidações das leis do Trabalho (CLT).

Em outra perspectiva, o Entrevistado II afirma que “*não utiliza o teletrabalho, pois acredita que seja mais eficiente trabalhar na instituição*”. Diante desta afirmação é possível perceber também que há ainda um pensamento conservador com relação ao programa o que impede que o mesmo seja utilizado. Para Silva (2015) ainda há um grande receio na utilização da ferramenta no setor público por parte dos gestores bem como os servidores, devido à pouca utilização da ferramenta e em como poderá ser fiscalizado este tipo de atividade por parte da gestão da organização.

Por este motivo é importante que haja uma análise do perfil do servidor para buscar entender quais são suas aspirações dentro da administração pública e se este realmente possui uma forma de trabalho organizada a qual está adepto a este tipo de trabalho como o que trata a resolução do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, em que os servidores devem ter um perfil determinado pela organização para que possam exercer essa forma de trabalho.

Na visão de um servidor participante do grupo 2 em que estes não têm acesso a determinadas inovações, o Entrevistado IV afirma que *“o Teletrabalho pelo que posso observar é importante para todos os servidores que têm este acesso e muitas vezes o trabalho se torna mais confortável e produtivo. Porém na nossa carreira não temos acesso a esse tipo serviço”*.

Partindo da visão do entrevistado acima podemos observar que mesmo não estando dentro desta oportunidade de mudar a forma de trabalho o servidor considera que esta torna em algumas vezes o serviço mais confortável e produtivo, como o que afirma Jorge Neto e Calvacante (2012), que há benefícios tanto para o servidor quanto para a organização a partir da utilização do teletrabalho.

O teletrabalho pode ser considerado uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, pois busca modernizar a forma de trabalho dos indivíduos afim de mudar o pragmatismo do serviço público e engessamento do serviço prestado possibilitando assim uma melhora no ambiente de trabalho afim de buscar resultados positivos. Também poderá buscar sanar algumas dificuldades que são tratadas por Vieira (2015), que são a falta de incentivo e inovação escassa no funcionalismo público. Contudo é notório que em alguns casos dependendo das atividades exercidas pela organização a ferramenta se torna inviável.

Esta forma de trabalho se colocada em paralelo com o que diz Longo (2007) em que o serviço público é marcado por excesso de normas e um engessamento da máquina, é possível notar que com a criação do teletrabalho esse funcionalismo mudou e tornou mais dinâmico acompanhando as evoluções da sociedade. Em relação a visão do autor foi possível de fato perceber que o teletrabalho mudou o verdadeiramente como as pessoas trabalham possibilitando uma flexibilidade na execução das tarefas o que em algumas ocasiões gera um trabalho mais qualificado. Não só está ferramenta que pode ser considerada inovadora, mas também o Plano de Carreiras que por sua vez atrai diversas pessoas a administração pública por mudar suas perspectivas de carreira.

#### **4.1.2 Plano de Carreiras**

Os planos de carreiras no setor público se iniciaram a partir da década de 70 afim de estruturar os cargos públicos, com intuito de organizar a máquina pública e formalizar os cargos e suas divisões para que o servidor possa entender suas perspectivas na carreira e que o plano de carreira se torna um fator de atração de mão-de-obra qualificada par a administração pública (SCHIKMANN, 2006).

No setor público foi adotado o Plano de Carreiras como forma de organizar e estruturar os cargos existentes. Isso foi feito afim de auxiliar o avanço remuneratório dentro das

organizações e organizar as carreiras da administração pública (DOMINGUES; LADOSKY; PELATIERI; SUGYAMA, 2007).

Os Planos de Carreiras podem ser considerados inovações a partir do momento em que estes são considerados e regulamentados de forma que estruturam a carreira do servidor público, evitando que este entre em estado cômodo na prestação do serviço. Fazendo com que um cidadão civil ao ingressar na carreira pública conheça suas perspectivas ao decorrer de sua trajetória nas organizações e assim execute suas tarefas de modo equilibrado buscando a promoção na carreira.

Essa estruturação surgiu com o intuito de buscar mudar a organização da carreira pública brasileira afim de que essa se enquadre aos moldes da administração nos dias atuais, como consequência inova o modo de divisão das carreiras na gestão público afim de introduzir uma evolução e perspectivas salariais (NOGUEIRA ; OLIVEIRA ; PINTO,2008)

Neste sentido, a partir das entrevistas realizadas neste estudo, pode-se observar que o plano de carreiras é uma forma de organização das carreiras, porém no que diz respeito a remunerações os servidores afirmam que esta ferramenta é de boa utilização, mas a diferença salarial que existem em grande parte das classes e grupos existentes no plano, não servem como fator motivacional para que o indivíduo cresça dentro da organização.

Ainda sob a perspectiva dos entrevistados é notório que há o plano de carreiras para os dois grupos de servidores para os que são efetivos em cargos de nível superior tanto para os de nível médio. Contudo a disparidade dos salários é grande como também quando há a mudança de classes e categorias dos cargos os servidores efetivos do primeiro grupo possuem um reajuste maior que os servidores do outro grupo, o que gera um grande desconforto para os servidores uma vez que na percepção de alguns o reajuste deveria ser proporcional aos dois cargos e as atividades equilibradas.

Essa disparidade nos salários entre um grupo e outro é confirmada pelo que afim o Entrevistado IV, “Essa ferramenta pode ser entendida como uma inovação no setor público, porém devido a grande diferença que existe entre os salários e reajustes dos servidores de nível superior comparado aos cargos inferiores muitas vezes gera insatisfação no trabalho”; Diante do explicitado pelo entrevistado o mesmo deixa claro que a diferença salarial é um fator que influencia no funcionamento do plano de carreiras.

Schikmann (2006) discute essa disparidade salarial que foi criada a partir dos planos de carreiras. Segundo o autor este problema surgiu devido a uma forma particularizada de reajustes de recomposição salarial, ou seja, os reajustes que ocorrem são feitos de forma muito individual deixando a cargo das instituições deixando com que não haja uma regulamentação geral sobre

a distribuição salarial. Analisando por uma outra visão no que concerne o argumento do Entrevistado II, “*O plano de carreiras não incentiva o servidor, pois devido a pouca diferença existente, no que tange os salários não significa que o servidor se capacite, trabalhe mais e melhor, uma vez que não há exigências para a evolução das carreiras somente o tempo de trabalho*”.

Regolin (1998), afirma que é imprescindível que para o servidor evoluir em sua carreira seja necessária uma avaliação mais apurada de acordo com seus méritos e capacitações adquiridas no decorrer dos anos, tornando assim o plano de carreiras mais efetivo e “justo”. Porém, isso não vem acontecendo na prática do órgão analisado.

Contudo o Plano de Carreiras ainda que em algum momento possa ser criticado, este pode ser considerado um dos principais atrativos para o setor público uma vez que proporciona ao indivíduo uma perspectiva de carreiras dentre outros benefícios tanto para a carreira pública quanto para o serviço prestado por estes cidadãos.

#### **4.2 Vantagens e Benefícios das inovações ao serviço público.**

As inovações do setor público trazem grandes mudanças para a gestão de pessoas como o que discutem Alberti e Bertucci (2006) em que inovações são novas formas implementadas afim de alcançar resultados melhores e diferentes dos que estão sendo encontrados, como também novas formas de executar os serviços de modo que este se torne mais eficaz e qualificado.

Para analisar os benefícios das inovações no setor público será dividido em duas categorias, relativas diretamente ao serviço público que são a Produtividade e a Qualidade do Trabalho executado. E também se utilizando das perspectivas dos dois grupos de cargos pré-definidos anteriormente na organização afim de entender se realmente há benefícios ou vantagens a partir das inovações.

Acerca da produtividade no serviço público, proporcionada pelas inovações que surgem para a área, é notório que há um aumento significativo de produtividade e este comprovado em estudos como é o caso do trabalho realizado por Silva (2015), demonstrando diversas vantagens e aumento de produtividade mediante a aplicação do *home office*.

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível aferir que realmente existem ganhos significativos de produtividade, como o que foi relatado pelo entrevistado I pertencente ao grupo de servidores de cargos de nível superior e chefia onde o mesmo afirma “*O trabalho remoto é uma ferramenta motivadora para o serviço público, uma vez que servidor possa trabalhar no conforto de sua casa, regulado por metas a serem cumpridas...*”. A partir do citado

pelo entrevistado é claro que há um notório afeto pelo trabalho remoto onde este é considerado fator importante na execução das atividades

Ainda sobre a perspectiva do entrevistado I, “*As ferramentas como o plano de carreiras não contribuem para o aumento da produtividade pois a diferença de salário entre as classes é pequena*”. Diante desta perspectiva é possível notar que o servidor que ainda existem restrições e críticas as inovações que estão surgindo.

Partindo da ótica de um dos servidores alocados ao segundo grupo os quais não possuem acesso a determinadas inovações, é possível notar que o fato destas ferramentas não estarem disponíveis é uma causa de insatisfação e que pode gerar perda na qualidade do trabalho, como o que afirma o Entrevistado V, “*As inovações são importantes sim para a administração pública, mas estas devem estar acessíveis a todas não somente privando a cargos de nível superior ou chefias*”. Diante deste argumento é nítido que nem sempre as inovações estão impactando de forma positiva.

Contudo ainda que falte regulamentações e planos bem elaborados essas ferramentas são fatores que implicam diretamente na produtividade dos servidores, onde é necessário cada vez mais desenvolver ferramentas que façam com que o serviço público seja mais qualificado e não continue com uma imagem negativa. No entanto é preciso que haja uma cautela dos gestores públicos e governantes para implementar essas ferramentas, pois estas precisam atender as demandas dos servidores e proporcionar uma qualidade superior nas atividades executadas.

A gestão de pessoas e suas mudanças surgem para que esta seja reconhecida não pelo que faz, mas sim por resultados entregues de acordos com as ações executadas, para que possam ser aumentadas as contribuições do trabalhador ou servidor para os cidadãos e instituição (CABRERA, 2008)

Com essas inovações que estão presentes no órgão em questão é possível notar que os trabalhos executados por parte dos servidores tendem a ser cada vez mais qualificados, uma vez que estes estarão em situações mais favoráveis para execução de suas atividades.

A partir das entrevistas realizadas foi possível observar que servidores que têm estas ferramentas para auxiliar o serviço, executam os seus trabalhos mais motivados e muitas vezes um trabalho qualificado, o que foi relatado pelo entrevistado I, que afirma “*que a satisfação do servidor advém de uma boa gestão de pessoas, utilizando-se de diversas ferramentas com intuito de auxiliar a execução do serviço público, que como consequência aumenta a qualidade do trabalho final*”. Diante disto é importante verificar que há uma necessidade da boa gestão de pessoas no setor público, para que os serviços prestados sejam o mais qualificado possível.

Lacombe (2006), afirma que devido a notável necessidade de uma maior qualidade do serviço público a gestão de pessoas vêm sendo ferramenta importante para que haja um controle e aumento da qualidade nas atividades executadas pelos servidores, como contrapartida um ganho por parte dos indivíduos em qualidade de vida.

Segundo uma outra perspectiva do segundo referente aos cargos de nível médio onde estes não possuem acesso ao teletrabalho somente ao plano de carreiras, eles indicam que se o trabalho não fosse somente voltado ao atendimento ao público poderia sim ser aplicado esta ferramenta. Contudo alguns dos indivíduos possuem atividades internas sem que haja a necessidade de estar presente na instituição, mas não há regulamentação para o *home office* na área.

### **4.3 Benefícios aos servidores**

As inovações que surgem para o setor público no que tange a gestão de pessoas, têm por objetivo aumentar a qualidade e a eficiência do serviço prestado como também busca trazer mais ferramentas aos servidores para que estes possam executar suas atividades de um modo mais adequado e que possibilite a execução de um trabalho mais qualificado.

Os servidores precisam sentir-se parte da organização em que estes sejam capazes de realmente realizar mudanças na sociedade e alcançar suas expectativas em âmbito organizacional (FEITOSA E COSTA 2016).

Jorge Neto e Calvacante (2012) afirmam que ferramentas inovadoras como o teletrabalho geram diversos benefícios ao servidor como neste caso o fato do servidor estar exercendo suas atividades em sua residência, significa uma facilidade no deslocamento otimizando muitas vezes o tempo gasto para a locomoção ao trabalho. O entrevistado II afirma que *“ferramentas como o trabalho remoto, traz comodidade ao servidor na execução de suas funções, de modo que alguns até trabalham mais do que no período que estariam na instituição”*. Partindo do argumento do indivíduo entrevistado é possível perceber que essas ferramentas geram sim uma satisfação maior nos servidores públicos.

Com relação aos planos de carreiras existentes na administração pública é possível concluir que o principal benefício do mesmo se refere a estrutura remuneratória que o indivíduo perceberá, como também o fato de conhecer todas as perspectivas e limites da carreira que o servidor está inserido não o limitando em somente um plano salarial.

O entrevistado III trata o assunto da seguinte maneira *“O plano de carreiras é um fator importante para nós do serviço público, pois temos uma noção dos limites das nossas carreiras e também para que possamos nos planejar durante o exercício do cargo”*. É possível perceber

que os servidores enxergam o plano de carreira como uma ferramenta de estruturação profissional, por este motivo este deve ser analisado e implementado com muita cautela.

#### **4.4 Pontos negativos das inovações.**

As inovações em grande maioria são beneficiárias a gestão de pessoas no setor público, contudo deve-se regimentar bem ferramentas e incluir dinâmicas adequadas a administração pública, uma vez que esta possui várias dificuldades e normas a serem seguidas. Como também uma cautela na elaboração e implementação destas ferramentas por parte dos governantes e gestores públicos.

Nas entrevistas realizadas foi possível entender alguns pontos negativos das inovações em questão (Teletrabalho e Plano de Carreiras) e aferir como isso impacta na prestação do serviço público e no comportamento dos servidores. O entrevistado I por exemplo, afirma que “É necessário que todas as metodologias inovadoras que estão sendo implementadas no setor público sejam regulamentadas e acompanhadas por equipes capacitadas”. Neste sentido já é possível perceber uma preocupação dos indivíduos no que concerne a essas inovações.

Os principais pontos negativos encontrados podem ser divididos em Disparidade dos salários, falta de capacitação dos servidores para execução das tarefas, não regulamentação de ferramentas e também cargos com alto grau de responsabilidades com pouco remuneração. Afim de entender o que ocorre em cada tópico e como isso afeta nos dois grupos divididos para análise neste estudo.

Na instituição em questão a disparidade dos salários podem ser tratadas em dois aspectos, o primeiro deles é a diferença de um cargo para o outro e uma segunda vertente a baixa diferença entre os salários quando há a mudança de classe na carreira dos servidores incluídos no grupo de cargos de nível médio.

É importante ressaltar que o intuito desse tópico não é valorar as responsabilidades ou méritos de determinados cargos, mas sim entender as perspectivas de ambos os grupos no quesito remuneratório na organização.

Neste tópico é válido retornar a discussão de Schikmann (2006) que por sua vez trata essa disparidade de salários advindas de reajustes salariais muito particulares e que há uma grande variação devido a criação dos cargos da administração pública.

Foi possível aferir esses aspectos a partir das entrevistas realizadas, onde grande parte dos entrevistados discorrem sobre a disparidade nos cargos e a baixa diferença de salários entre uma classe e outra. Neste sentido a primeira vertente é possível notar a diferença dos salários dos cargos do primeiro grupo em relação ao segundo. O intuito deste tópico não é apontar que



há uma incorreta distribuição dos salários, mas sim ressaltar o que foi retratado pelos servidores da instituição analisada.

O entrevistado VI afirma que “*há uma grande disparidade nos salários, e que algumas das vezes as atividades exercidas pelos servidores (cargo de nível médio) são de maior responsabilidade o que deixa o servidor mais insatisfeito ao exercer tais tarefas*”. Ou seja, os cargos inseridos no segundo grupo muitas vezes exercem atividades de grande responsabilidade sem uma remuneração compatível com as atividades.

No ponto de vista dos servidores do primeiro grupo a disparidade dos salários é uma forma de reconhecer todo trabalho do mesmo ao chegar ao posto seja pelo tempo de estudos no ensino superior quanto a nível de concurso.

Na segunda vertente tratada neste tópico em que há uma pequena diferença remuneratória quando ocorre a mudança de classe do cargo para o segundo grupo de servidores, este fator muitas vezes faz com que o servidor se sinta insatisfeito com suas atividades e com a remuneração percebida.

Para o entrevistado IV “A pouca diferença salarial gerada através da evolução na carreira de um servidor não é suficiente para estimular uma capacitação maior, pois não há métricas bem definidas para o crescimento “. No tocante a estes cargos do segundo há realmente uma diferença muito pequena na evolução da carreira o que de fato pode ser um fator de insatisfação do servidor público.

As inovações que estão surgindo para a gestão de pessoas na administração pública vêm sendo aceitas de forma positiva em diversos órgãos, contudo há uma preocupação no que se diz respeito a regulamentação destas ferramentas.

Em órgãos como por exemplo o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) há uma grande preocupação em determinar as diretrizes a serem seguidas para a execução de trabalhos como por exemplo o *home office*, pois é necessário que haja uma regulamentação e os servidores possuam perfil e históricos adequados para a execução de suas atividades fora da instituição. (RESOLUÇÃO).

O entrevistado II afirma que “*Essas ferramentas como o home office são ótimas! Porém ainda na instituição não uma regulamentação ou parâmetros para mensurar a eficiência dos servidores bem como regras que norteiam o uso dessas*”. A partir do que trata o servidor em questão é possível que há uma preocupação também por parte dos servidores em que a administração pública regulamente da melhor forma possível essas inovações.

No ponto de vista dos servidores do segundo grupo em uma opinião geral eles afirmam que as inovações são importantes sim para o serviço público, mas precisam ser acessíveis a todos os servidores de forma democrática sem beneficiar um grupo ou outro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas no setor público é uma área muito importante para administração pública no geral, por isso as inovações que surgem para este fim têm por objetivo qualificar e fazer com que o serviço público seja prestado com qualidade e os servidores sintam-se motivados a exercer suas tarefas de forma mais eficaz e qualificada.

Partindo dessas afirmações o estudo das ferramentas de gestão de pessoas na administração pública é muito importante para que o setor se desenvolva neste sentido e que haja conteúdo científico suficiente para embasamentos na implantação destas ferramentas.

As inovações do setor público são importantes para a administração pública em todos os setores, pois com estas o servidor torna-se mais satisfeito com condições de trabalho melhores, como contrapartida as tarefas executadas pelos indivíduos teoricamente são mais qualificadas e eficientes.

Com o intuito de explicitar os principais pontos das inovações estudadas no presente trabalho para a gestão de pessoas no setor público foi elaborado um quadro resumo destes tópicos:

**Quadro 5.1 Inovações para o setor público**

<b>Inovação</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Teletrabalho</b>	Flexibilidade	Pode causar ociosidade
	Mudança na forma de trabalho	Fatores pessoais implicam no trabalho
	Motivação	Servidor fica limitado ao acesso a outros servidores
	Produtividade	
<b>Plano de Carreiras</b>	Estruturação dos Cargos	Comodidade
	Carreira a longo prazo	Limitação de cargos
	Evolução pessoal	Disparidade de salários

Contudo é necessário que na implementação destas ferramentas haja um padrão e uma regulamentação adequada, para que exista parâmetros onde seja possível mensurar a eficiência das inovações aplicadas. Pode-se perceber na pesquisa realizada que em alguns casos não há uma regulamentação necessária, consequência disto seria o uso inadequado destas ferramentas como servidores sem metas a serem batidas, regulamentação de horas trabalhadas, entre outros fatores.

A partir deste estudo foi possível observar que há uma diferença no acesso a inovações em determinados grupos de servidores como por exemplos os servidores alocados em grupo que possuem cargos de nível de ensino superior ou cargos de chefia, estes por sua vez estão sendo beneficiados com as ferramentas apresentadas no estudo o que nem sempre acontece com o segundo grupo assumido por cargos com o nível médio de ensino.

Diante disto é necessário que haja uma maior cautela por parte dos gestores em formular novas ferramentas e implementá-las, afim de que atendam maior parte dos servidores e gerem resultados positivos a administração pública que precisa de serviços prestados com qualidade.

Para que as inovações em questão na organização escolhidas sejam mais eficazes e possuam um resultado positivo maior que os já encontrados, é necessária uma regulamentação mais apropriada e com diretrizes bem definidas onde todas as “regras” são claras ao servidor. Outra possível solução seria a criação de uma ferramenta por parte da gestão de pessoas, com intuito de analisar o perfil de cada servidor para que essas ferramentas sejam aplicadas as pessoas com o perfil desejado e também para que a chefia entenda realmente quais as necessidades dos seus subordinados.

Esta ferramenta auxiliaria a tomada de decisão por parte da administração pública para que as inovações sejam aplicadas de acordo com o perfil dos servidores como também de acordo as características particulares da organização.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Rio de Janeiro: Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.

ALBERTI, A; BERTUCCI, G. **Replicating innovations in governance: an overview.** In: **Innovations in governance and public administration: replicating what works.** USA: United Nations Publication, 2006.

AZEVEDO, C. B; LOUREIRO, M.R. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial.** Revista do Serviço Público, Ano 54, Número 1- Janeiro-Março, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977), 2009.

BELMONTE, A.A. **Problemas jurídicos do teletrabalho.** In: MANNRICH, Nelson (Org.). Revista Direito do Trabalho. Ano 33, n.127, jul-set/2007. São Paulo, SP: Revista dos Tribunais, 2007.

CABRERA, L.C. **Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas.** 2008. Disponível em: <[http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS\\_GESTAO\\_PESSOAS.ppt](http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt)> Acesso em: 4 jan. 2017.

CAVALCANTE, P. e CAMÕES, M.R.S. **Public innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers.** Texto para Discussão 222. Brasília, Ipea, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CONCEIÇÃO, J.M. **Gestão pública: Conceitos Básicos I**. Fevereiro: 2012.

DOMINGUES, M.R; LADOSKY, M.H; PELATIERI, P.T; SUGYAMA, R.Y. **Administração Pública no Brasil e Planos de Carreiras Negociados: Experiências Seleccionadas**. Ministério do Trabalho, 2007.

ESTENSSORO, L. **Estado e políticas públicas no Brasil: Questões pendentes**. 2011.

FEITOSA, L.V.S; COSTA, C.E.S. **Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo**. Anais do V SINGEP, São Paulo-SP, Brasil, 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila UEC, Fortaleza, 2002.

GEMELLI, I.M.P ; FILIPPIM.E.S. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, 2010.

GERHARDT, T.E. **Métodos de pesquisa** . Apostila pag 35, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. Saraiva, São Paulo, 2006.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. FUNDAP, São Paulo, 2007.

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público**. GAP/EXTECAMP/UNICAMP, São Paulo, 2005.

MONACO, F.F; GUIMARÃES, V.N. **Gestão da Qualidade Total e Qualidade de Vida no Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Trabalho: o Caso da Gerência de Administração dos Correios Correios**. RAC, v. 4, n. 3. Dezembro de 2000.

NASCIMENTO, A.M; NASCIMENTO, S.M. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 29. Ed Saraiva, p 1059, São Paulo, 2014. p. 1059.

NETO, J; FERREIRA, F; CAVALCANTE, J.Q.P. **O fenômeno do teletrabalho: Uma abordagem Jurídico-Trabalhista**. Revista Bonijuris, São Paulo, v. 10, n. 24, p. 25, out. 2012.

NOGUEIRA, J.M.M; OLIVEIRA, L.G.L; PINTO, F.R.A. **Meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do Poder Judiciário Cearense**. Revista da Escola superior da Magistratura CE, 2008. Disponível em <<http://revistathemis.tjce.jus.br/index.php/THEMIS/article/view/187/177>> Acesso em 13 de janeiro de 2018.

OLIVEIRA, K.P; CKAGNAZAROFF, I.B. **Implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas para os especialistas em políticas públicas e gestão governamental**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

PAES DE PAULA. A.P. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a gestão social**. CEPEAD – UFMG, Janeiro de 2005.

PEREIRA, J.M. **Administração Pública no Brasil: Políticas de Revalorização das Carreiras Típicas de Estado como Fator de Atração de Novos Talentos para o Serviço Público Federal**, 2003.

REGOLIN, I.B. **Plano de Carreiras do Servidor Público**: Revista TCU, Brasília, 1998.

RUA, M.G. **Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira**. In: PETRUCCI. V.; SCHWARZ L. (org.). **Administração pública gerencial: a Reforma de 1995**. ENAP, Brasília, 1999.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. ENAP. CAP 1, Brasília, 2010.

SILVA, A.M.S. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**. Santa Maria: 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 2015.

SOARES.A.V.A. **Inovação no setor público: Obstáculos e Alternativas**. 2009.

TERABE, C.P.A.R.; BERGUE, S.T. **Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: Estudo de Caso no Ministério da Ciência e Tecnologia**. In: EnANPAD, 35. Rio de Janeiro, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DE SÃO PAULO. **Resolução Nº 01/2016**. São Paulo, 16 de março de 2016.

VIEIRA, S.M. **Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública: Um Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA.** Revista NAU Social - v.5, n.9, p. 83-95, Abril de 2015.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A– Questionário Entrevista

#### Entrevista

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**1º) Há quanto tempo você trabalha na instituição? E o que é possível observar de evolução na gestão de pessoas na instituição?**

---



---



---



---

**2º) Você já participou ou conhece algum servidor que esteve envolvido com políticas inovadoras na gestão de pessoas (como por exemplo *home office e Plano de Carreiras*)? Se sim, como são realizadas e de fato corroboram para a motivação do servidor?**

---



---



---



---



---

**3º) Em sua avaliação, existe alguma política ou ferramenta para a gestão de pessoas que possa ser implantada no setor público, de modo que a qualidade do serviço e a satisfação do servidor sejam elevadas?**

---



---



---

**4º) Em sua percepção qual a importância da gestão de pessoas para o setor público?**

---



---

