

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global

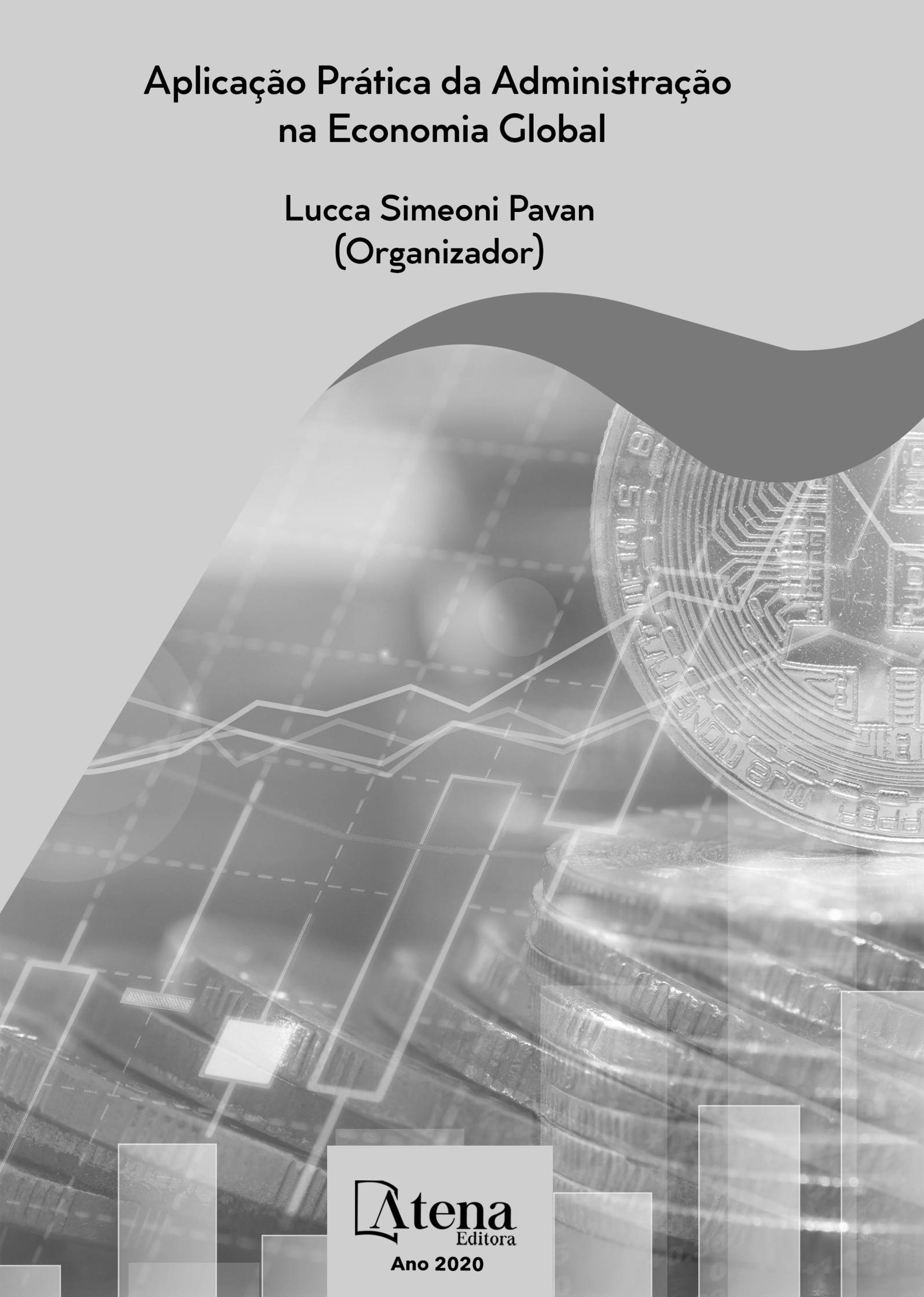
Lucca Simeoni Pavan  
(Organizador)



**Atena**  
Editora  
Ano 2020

# Aplicação Prática da Administração na Economia Global

Lucca Simeoni Pavan  
(Organizador)

The cover art is a grayscale composition. On the right side, there is a stack of several coins, with the top one being a large, detailed coin that has a circuit-like pattern on its face. Overlaid on the left and center are various financial data visualizations: a line graph with multiple peaks and valleys, a bar chart with several vertical bars of varying heights, and a grid of dashed lines. A large, dark, wavy shape curves across the top of the image, partially obscuring the text and the background elements.

**Atena**  
Editora  
Ano 2020

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Karine de Lima

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Msc. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Msc. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Msc. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Prof. Msc. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Msc. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Msc. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Msc. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Msc. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Prof. Msc. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Prof<sup>a</sup> Msc. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

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

A642    Aplicação prática da administração na economia global [recurso eletrônico] / Organizador Lucca Simeoni Pavan. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-85-7247-927-1  
 DOI 10.22533/at.ed.271201701

1. Administração de empresas. 2. Economia. 3. Globalização.  
I.Pavan, Lucca Simeoni.

CDD 658.812

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Duas características marcantes dos livros de divulgação acadêmica, publicados pela Editora Atena, são a pluralidade de temas e a interdisciplinaridade apresentada em suas coletâneas. Este novo livro intitulado “Aplicação Prática da administração na Economia Global” é o seu mais novo exemplar que não foge às características citadas acima.

Os artigos que o leitor encontrará nesta nova publicação abordam diversos temas da administração e suas aplicações às mais variadas situações. Inicialmente, são apresentados artigos que tratam da administração aplicada às empresas privadas. Entre os objetos de estudos estão empresas do setor de aviação, empresas familiares e do setor de petróleo e gás. Entre os temas destacados estão o investimento em novas unidades, a tecnologia da informação e a cadeia de suprimentos. Este primeiro grupo de artigos possuem temas mais tradicionais e apresentam uma boa referência aos interessados.

Quando falamos em aplicações práticas da administração, os assuntos inovação e empreendedorismo não poderiam ficar de fora. Para enriquecer o conteúdo deste livro, estes temas também foram abordados dentre os artigos, desenvolvendo assuntos contemporâneos como streaming musical, marketing digital, mídias sociais e informalidade.

O assunto “Educação” têm sido bastante discutido recentemente no Brasil. Novas ideias, novos projetos e uma proposta de reestruturação vêm sendo debatida. Neste livro, encontram-se artigos que tratam deste tema por meio de conceitos da administração. Dentre os assuntos deste meio estão as competências gerenciais no contexto educacional, a saúde dos professores e o próprio empreendedorismo no âmbito da universidade pública.

Além dos temas já mencionados, as práticas administrativas também são de extrema importância no setor público. A sociedade clama, cada vez mais, por uma administração pública eficiente, que entregue um serviço de qualidade a um custo adequado. Neste livro, alguns capítulos abordam o tema da gestão pública, incorporando à eles, os conceitos administrativos e as técnicas da administração que auxiliam as instituições públicas a atingirem seu objetivo de eficiência. Podemos encontrar entre os temas específicos da gestão pública abordados aqui, a auditoria e as políticas públicas de saúde.

Espero que os leitores aproveitem a riqueza e a diversidade de temas divulgados neste livro. Certamente terão aqui excelentes referências da aplicação prática da administração, em diversos temas da economia. Temas estes atuais e de extrema importância para a sociedade. As informações apresentadas contribuirão muito para o desenrolar dos debates.

Lucca Simeoni Pavan

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
VALIDAÇÃO DE MODELO RELACIONAL ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM GESTORES DE EMPRESAS DO SETOR DE AVIAÇÃO EXECUTIVA	
Reginaldo Coimbra Barbosa Zélia Miranda Kilimnik Anderson de Souza Sant'anna	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017011</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E AUDITORIA: MECANISMOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO DOS CONFLITO DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	
Ruan Carlos dos Santos Mário Nenevê Lidinei Éder Orso Henrique de Campos Melo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017012</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>30</b>
ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE INVESTIMENTO APLICAÇÃO DA TEORIA DE OPÇÕES REAIS	
Jeferson Bottoni Silvana Saionara Gollo Sidnei Dal Agnol Angelita Freitas da Silva Eduardo Angonesi Predebon Lidiane Zambenedetti	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017013</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>47</b>
ETAPAS DA ENTRADA E PROCESSAMENTO DE PEDIDOS COM O USO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	
Murilo Marques Costa Vanessa Bernardo Lima Renata Sousa Nunes Suelen Marçal Nogueira Vinicius de Oliveira Costa Rosimeire de Moraes Oliveira Khezia Almeida Araújo Guimarães Samara Rodrigues Campos Geisenely Vieira dos Santos Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017014</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>57</b>
PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE METODOLOGIA KAIZEN EM EMPRESA DO SEGMENTO PETRÓLEO E GÁS	
Anírian Cristiane Unghare Tamires Carvalho Nascimento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017015</b>	

<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>75</b>
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE GOVERNANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS	
Manoel Gonçalves Filho	
Clóvis Delboni	
Reinaldo Gomes da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017016</b>	
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>98</b>
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: PERFIL DOS CONSUMIDORES DE PLATAFORMAS DE STREAMING MUSICAL DA GERAÇÃO Y NA UFRPE-UAST	
André Erick da Silva	
Gabriella Rodrigues Sousa da Silva	
Lucas Ferraz Lourenço	
Maximiliano Wanderley Carneiro da Cunha	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017017</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>110</b>
ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL NAS MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE APROXIMAÇÃO ENTRE CLIENTE E EMPRESA	
Dyllmar Alves de Sousa	
Karina da Silva	
Clenio Ferreira de Farias	
Maria Edenilda da Silva Galvão	
Gislaine de Souza dos Santos	
Maria de Fátima Mendes	
Sônia do Socorro Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017018</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>121</b>
EMPREENDEDORISMO INFORMAL: UM ESTUDO DA REALIDADE DO MERCADO EM TEMPOS DE CRISE ECONÔMICA NO MUNICÍPIO DE MACAÉ RJ	
Anírian Cristiane Unghare	
Michele Vieira Lima Peruzzi Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2712017019</b>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>146</b>
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E O CONTEXTO EDUCACIONAL	
Francis de Sousa Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.27120170110</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>159</b>
INTENÇÕES EMPREENDEDORAS DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	
Vera Lúcia Cruz	
Luiz Antônio Felix Júnior	
Roberta Lígia Santos de Assis Rodrigues Pinheiro	
Rafael Fernandes de Mesquita	
Wênyka Preston Leite Batista da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701911</b>	

<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>172</b>
TRABALHO DOCENTE E ADOECIMENTO: IMPACTOS PSICOSSOCIAIS DO AJUSTAMENTO DE PROFESSORES DA REDE ESTADUAL DE ENSINO	
Cledinaldo Aparecido Dias	
Maria Vivaldina Rodrigues de Moura	
Cristh Ellen Ferreira Pinheiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701912</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>187</b>
“O MONSTRO DE OLHOS ESVERDEADOS”: GESTÃO DA INVEJA EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL	
Ricardo Ribeiro Rocha Marques	
Tairine Vieira Ferraz	
Carlos Eduardo Cavalcante	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701913</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>200</b>
INTERFACES DA ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE DE UMA EXPERIÊNCIA DA AUDITORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	
Leonardo da Silva Morais	
Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701914</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>225</b>
POLÍTICA PÚBLICA DE SAÚDE: EXPLORANDO O MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON NA FORMULAÇÃO DO PROJETO TEIAS	
Antonio Lima Ornelas	
Maria Gracinda Carvalho Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701915</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>243</b>
GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO	
Kevin Ferreira Corcino	
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras	
<b>DOI 10.22533/at.ed.271201701916</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>256</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>257</b>

## GESPÚBLICA E SUA APLICAÇÃO NO ÂMBITO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM ÓRGÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Data de aceite: 03/12/2019

**Kevin Ferreira Corcino**

Centro Universitário Joaquim Nabuco  
Recife - Pernambuco

**Marcleide Maria Macêdo Pederneiras**

Universidade Federal da Paraíba  
João Pessoa - Paraíba

**RESUMO:** A administração pública difere da iniciativa privada em seu propósito social, porém buscou evoluir adotando as melhores práticas já consolidadas no mercado. Em 2005 o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que tem como objetivo promover uma gestão de excelência. Em seu Modelo de Excelência em Gestão Pública há referência para organizações públicas desenvolverem suas dimensões, entre elas, gestão de pessoas. Este artigo teve como objetivo avaliar a percepção por parte dos servidores, de um órgão da administração do Governo de Pernambuco, dos princípios norteadores do GESPÚBLICA, em sua dimensão de gestão de pessoas. O resultado da pesquisa demonstra que existe um grande desafio a ser superado pelo órgão com base nos subsistemas que compõem a área de gestão de pessoas. Percebida de forma negativa, é

preciso adotar práticas nesta organização e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da capacidade de governança.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Pública. GesPública. MEGP. Gestão de Pessoas.

### GESPÚBLICA AND ITS APPLICATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A GOVERNMENT OF THE PERNAMBUCO STATE GOVERNMENT

**ABSTRACT:** Public administration differs from private initiative in its social objective, but seeks to evolve by adopting the best practices already consolidated in the market. In 2005, the Federal Government launched the National Program for Public Management and Red Tape Reduction, which aims to promote excellent management. In its Model of Excellence in Public Management, there are references to organizations that develop their dimensions, including people management. This article aimed to evaluate the perception of part of the servants, of an administration body of the government of Pernambuco, of the guiding principles of GESPÚBLICA, in its dimension of people management. The result of the research shows that there is a great challenge to be overcome by the agency based on the subsystems that make up the area of people management. Negatively perceived, it is necessary to adopt

practices in this organization and to develop processes that contribute to the continuous development of governance capacity.

**KEYWORDS:** Public Management. GesPublic. MEGP. People management

## 1 | INTRODUÇÃO

A relação entre Estado e a sociedade sempre foi o ponto norteador de transformações profundas na história da humanidade. Sempre baseado em um poder imperativo, a governança pública sofre o início de uma mudança drástica no final do século XIX que se perpetua através do século XX. A saída do Estado centralizador e dominante para um Estado descentralizado, gestor de recursos e gerador de riquezas.

No Brasil, várias reformas vão surgir com o intuito de transformar a administração pública, sempre corrigindo erros históricos cometidos por líderes, ao invés de inovar e acompanhar o crescimento e desenvolvimento de métodos de gestão pública eficientes (FARIA & FARIA, 2017).

Ao final da Primeira República Brasileira, que durou entre 1889 a 1930, surge um novo período de reformas administrativas na gestão pública brasileira. Começando por Getúlio Vargas e a criação do Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, com o intuito de modernizar a administração, trazendo os métodos científicos como modelo para profissionalizar a administração pública. O Brasil passa pela segunda reforma administrativa logo após o golpe militar de 1964 que teve como um dos seus aspectos principais o Programa Nacional de Desburocratização (PND), criado em 1979, no governo João Figueiredo com o intuito de dinamizar os processos organizacionais e descentralizar a gestão pública (FARIA & FARIA, 2017).

O programa foi retomado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso no ano de 2000 com o Decreto No 3.335, de 11 de janeiro e substituído pelo Decreto No 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, instituidor do GESPÚBLICA. Desenvolvido sob os prismas que regem a administração científica, o programa tem em uma de suas dimensões, o incentivo à gestão de pessoas dentro dos organismos públicos contendo diretrizes para excelência gerencial em recursos humanos, contemplando recompensas, aplicação e desenvolvimento de pessoas.

Apesar de ter sido criado na esfera pública federal, o decreto que o instituiu diz em seu artigo 6º que poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas. O modelo que é baseado nos princípios constitucionais que podem e devem ser aplicados em todas as áreas de quaisquer órgãos da esfera federal, estadual ou municipal.

Nesse contexto, o presente estudo foi conduzido partir da importância em analisar o alcance do modelo sugerido pelo governo federal, a possível forma em que esteja sendo aplicado e a percepção da sua aplicabilidade por parte de servidores estaduais do Governo de Pernambuco. Ou seja, esta pesquisa objetiva avaliar como as variáveis e a dimensão de Gestão de Pessoas do modelo de Excelência em Gestão Pública são

percebidas no âmbito de um órgão estadual.

## 2 | REVISÃO TEÓRICA

Com a popularização do modelo burocrático de weber na década de 30, a gestão pública passou por grandes mudanças. Através de reformas no setor público brasileiro, o papel do gestor público passa a se desvincular do gestor político. Enquanto o primeiro tem seu foco no modelo normativo, impessoal e burocrático, o segundo está voltado para os interesses representativos de um grupo de pessoas.

As reformas administrativas em busca de uma impessoalidade na gestão pública recuam com a ditadura militar na década de 70. Porém, na segunda metade da década de 1980 importantes mudanças começaram a ser introduzidas, a partir da percepção das diferenças entre a gestão do setor privado e do setor público. As duas principais transformações foram: a priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade; a orientação dos serviços públicos voltados para as demandas e anseios dos cidadãos, sem abandonar o conceito empresarial da busca da eficiência (LIMA, FERREIRA & SILVA, 2016).

A década de 90 trouxe para o Brasil rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais. Acontecimentos como a estabilização econômica brasileira, a ênfase nas privatizações das empresas públicas, a globalização do cenário econômico e a popularização da internet como meio de compartilhamento de informação trouxeram para a gestão pública uma forte pressão para mudanças no sentido de aprimoramento em torno da eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos (BRESSER, 1998).

Neste contexto que se iniciam as medidas de modernização do setor público que, por longos e diversos processos de ensaio e erro acabaram resultando no modelo que se convencionou chamar de administração pública gerencial.

### 2.1 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

As mudanças levaram o poder público a buscar uma normatização geral e exemplar para toda a administração pública através do Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. O decreto trouxe a definição do que seria o GesPública, programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que tem em seus aspectos uma caracterização essencialmente pública em sua administração e tem ao mesmo tempo um viés aos moldes da iniciativa privada com o foco na geração de valor para o seu mercado alvo: a sociedade.

Os principais objetivos do GesPública são: 1) melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos; 2) aumento da competitividade do país; 3) formular e implementar medidas integradas de transformação da gestão; 4) promover resultados; 5) aplicar instrumentos de abordagens gerenciais.

Em seu Modelo de Excelência em Gestão (MEGP), o GesPública define parâmetros para todo órgão público que pretenda adotar seus objetivos alicerçados

em fundamentos da administração contemporânea, seguindo também os fatores do pensamento sistêmico, aprendizagem organizacional, cultura da inovação, orientação por processos comprometimento com as pessoas (FERREIRA, 2012).

O modelo define várias vertentes em seu escopo e a dimensão de Gestão de Pessoas do Modelo de Excelência em Gestão Pública tem um importante papel no desenvolvimento da gestão da excelência. Segundo o Modelo, a excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna (Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão GESPÚBLICA, p. 24. 2014).

O modelo de Gestão Pública do Governo Federal aborda a necessidade de investimento e devida gestão na área de Gestão de Pessoas, focando em cargos, remuneração, desempenho, treinamento, desenvolvimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho.

## **2.2 Gestão de Pessoas no Âmbito da Administração Pública**

Segundo Vergara (2014), os principais objetivos que norteiam a gestão de pessoas nas organizações são: Planejamento, Organização, Desenvolvimento e Coordenação. A organização ao mesmo tempo em que busca atingir seu planejamento estratégico, deve também fornecer o meio para que seus colaboradores possam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública, as organizações são formadas por uma combinação de recursos humanos e organizacionais que tem um impacto direto de forma positiva ou negativa no desempenho institucional (Brasil. Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa GESPÚBLICA, p. 13. 2014).

## **3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para esta pesquisa foi considerado como universo a quantidade de servidores públicos lotados em um dado órgão público da administração direta do Governo do Estado de Pernambuco em novembro de 2017. A amostragem consistiu em 25 servidores de diversos cargos centrados na sede do órgão. Através da pesquisa quantitativa com os servidores foram obtidas informações e estas foram comparadas e analisadas tomando-se como base os parâmetros definidos pelo GesPública na dimensão de Gestão de Pessoas.

A coleta de dados e informações primárias foi efetuada por meio de questionários online onde os servidores puderam responder às afirmações de acordo com o grau de concordância ou não em relação aos objetivos e requisitos do GesPública. Os

25 respondentes tiveram quatro dimensões: “*recompensando pessoas*”, “*aplicando pessoas*”, “*desenvolvendo pessoas*” e “*mantendo pessoas*”, para demonstrar a sua percepção sobre as práticas da instituição relacionadas ao Gespública, considerando a escala: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Os dados recolhidos foram analisados e apenas dois gráficos foram destacados de um total das 6 assertivas, devido ao caráter de relevância das informações apresentadas e principalmente, por demonstrarem respostas extremas por parte dos sujeitos pesquisados.

Os fatores limitantes da pesquisa, como custo e tempo, resultaram em dificuldades em obter informações abrangendo todo o universo. Por isso se tornou indispensável o desenvolvimento de pesquisa com apenas parte dos elementos que formam o universo (RICHARDSON, 2008).

Foi adotado o método probabilístico em relação ao procedimento de amostragem pelo auxílio na inibição de fatores limitantes da pesquisa aplicada.

## 4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Dados Demográficos dos Respondentes

Os participantes dessa pesquisa totalizaram vinte e cinco indivíduos, com idade média de 48 anos, sendo vinte do sexo feminino e cinco do sexo masculino. Em relação a faixa etária dos respondentes, cinco pessoas estão na faixa entre 20 e 30 anos, 8 pessoas responderam ter entre 35 e 40 anos. Porém, a maioria dos que responderam está acima dos 40 anos, 9 pessoas estão na faixa de 41 a 50 anos e 3 pessoas estão na faixa de 51 a 60 anos. A média de idade se apresenta na faixa de 41 a 50 anos, demonstrando que todos os responsáveis já possuem certa experiência no mercado de trabalho.

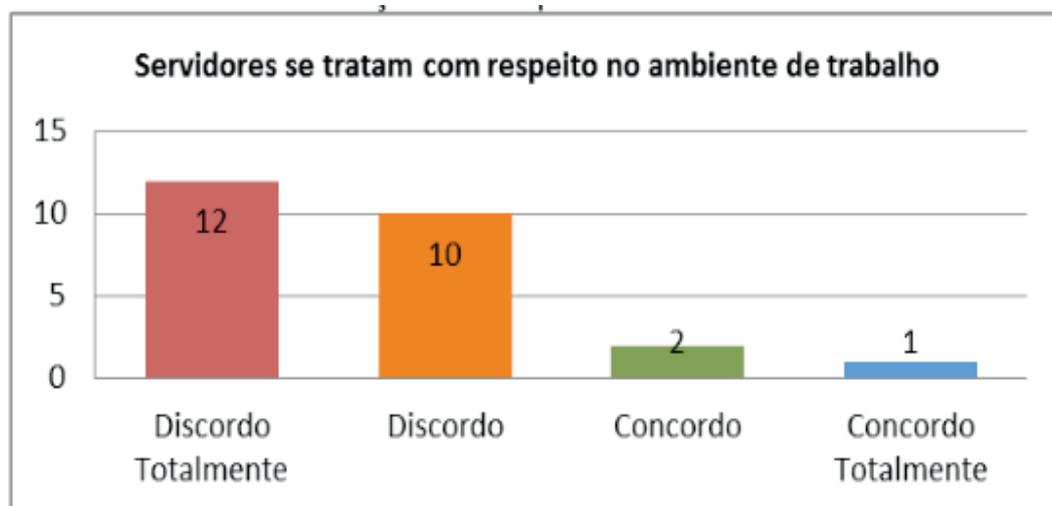
O nível de escolaridade dos respondentes também chama a atenção, apesar do público ter em sua maioria uma faixa etária acima dos 40 anos, apenas 40% do total possui um curso superior e uma parcela menor ainda tem além do curso superior, alguma especialização, apenas 4 pessoas do universo de 25 responderam ter um curso de pós-graduação.

### 4.2 Qualidade de Vida no ambiente de trabalho

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando a qualidade de vida no trabalho:

- Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho;
- Sinto-me animado para ir trabalhar.

Para a primeira afirmação pesquisada, o universo dos colaboradores respondeu em sua maioria “discordar totalmente” (48% do total respondente) e “discordar” (40% do total dos respondentes) em relação a assertiva “os servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”.



**Gráfico 1** – Afirmação sobre qualidade de vida no trabalho I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016

Apenas três dos respondentes conseguem identificar respeito nas relações entre os colaboradores no ambiente de trabalho, no total dos 25 respondentes. Enquanto que 22 responderam “discordar totalmente” e “discordar”, evidenciando um quadro que sugere fragilidade de relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

A segunda opção a abordar a qualidade de vida no trabalho foi: “Sinto-me animado para ir trabalhar”. A motivação do colaborador para exercer o trabalho diário poderá influenciar diretamente na qualidade do serviço oferecido à população. O número de respostas para a afirmação se mostrou equilibrada. As opções de discordar totalmente e discordar apresentaram juntas 56% das respostas enquanto que as opções de concordar e concordar totalmente apresentaram 44% das respostas.

### 4.3 Recompensando Pessoas

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o subsistema de RH recompensando pessoas:

- Estou satisfeito com minha remuneração total;
- Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.

A primeira afirmação diz respeito à satisfação dos servidores com a remuneração total. Segundo o questionário aplicado, 7 pessoas responderam discordar totalmente com a afirmação, 10 pessoas responderam que apenas discordam da afirmação, 5 pessoas concordaram com a assertiva e apenas 3 pessoas do universo pesquisado

concordaram com a afirmação.

A segunda afirmação teve o objetivo de mensurar a satisfação dos servidores com sua remuneração em relação ao mercado de trabalho. Os dados demonstram que ao todo 48% dos servidores discordam totalmente ou discordam, demonstrando insatisfação quanto à defasagem salarial em relação à remuneração utilizada no mercado de trabalho local. O número de pessoas que concordam ou concordam totalmente foi de 13 pessoas, 52% do total.

#### 4.4 Desenvolvendo Pessoas

No questionário aplicado na pesquisa foram feitas duas afirmações abordando o desenvolvimento de pessoas:

- Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional;
- A minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional.

Relacionada a um plano de cargos e carreiras no ambiente de trabalho, a primeira afirmação buscou saber se o respondente está satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional encontradas em sua organização.



**Gráfico 2** – Afirmação sobre Desenvolvendo Pessoas I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A maior parte do universo pesquisado, 96% discordaram ou discordaram totalmente da afirmação, demonstrando insatisfação plena com o planejamento de carreiras atual na organização. Apenas 4%, um único servidor concordou com a afirmação.

A última afirmação aborda a oferta de treinamentos e oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional por parte do órgão público para os seus colaboradores. A capacitação profissional dos servidores é de fundamental importância para a qualidade dos serviços prestados à população. Neste aspecto

64% do universo pesquisado discordam ou discordam totalmente com a afirmação relacionada a programas de capacitação profissional oferecido pela instituição. Apenas 36% enxergam de forma positiva algum esforço por parte da organização em oferecer cursos de aperfeiçoamento profissional.

#### 4.5 Comparativos por nível de escolaridade

Nos quadros comparativos entre o grau de escolaridade dos respondentes e as assertivas respondidas, é possível aprofundar a análise, segmentando por um indicador social a quantidade de respostas uniformes coletadas. Com a escolha da análise comparativa do grau de instrução acadêmica dos respondentes como indicador, o universo pesquisado foi mapeado e dividido segundo grau de instrução.

A percepção do público investigado serviu como reflexo do nível de discrepância entre aqueles que tiveram seus diferentes níveis de desenvolvimento educativo. A educação escolar serve para o desenvolvimento do pensamento reflexivo, onde o indivíduo é estimulado a estender seu grau de percepção através de constante pesquisa e aperfeiçoamento cognitivo. As assertivas foram classificadas em dois grupos de acordo com a temática similar que tratam, e logo em seguida, comparadas e analisadas nos seus resultados estatísticos.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Curso Superior Completo	Pós-graduação
Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho	Discordam Totalmente	28%	20%	0%
	Discordam	8%	16%	16%
	Concordam	4%	4%	0%
	Concordam Totalmente	4%	0%	0%

**Quadro 1** – Afirmação Qualidade de vida I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

O comparativo com o nível de instrução dos respondentes com a assertiva “Servidores se tratam com respeito no ambiente de trabalho”, demonstra que a maioria dos respondentes com os três níveis de escolaridade responderam de forma negativa. Ao todo 9 pessoas com nível superior completo, 4 com pós-graduação e 9 pessoas com o 2º grau completo responderam discordar ou discordar totalmente da assertiva.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Sinto-me animado para ir trabalhar.	Discordam Totalmente	0%	20%	4%
	Discordam	8%	12%	12%
	Concordam	24%	8%	0%
	Concordam Totalmente	12%	0%	0%

## Quadro 2 – Afirmação Qualidade de vida II

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A terceira assertiva ligada à qualidade de vida no trabalho e se refere à motivação que o universo pesquisado sente ao ir trabalhar. Juntos, curso superior completo e pós-graduação somaram 12 pessoas que afirmaram discordar ou discordar totalmente enquanto que apenas 2 pessoas responderam concordar. Entre as pessoas com o 2º grau completo 81% responderam concordar ou concordar totalmente.

Essa afirmação está ligada diretamente com a motivação das pessoas que trabalham no órgão pesquisado e demonstra uma discrepância grande entre as pessoas que tem o 2º grau completo e as pessoas com curso superior e pós-graduação. Quase que em sua totalidade, as pessoas com curso superior responderam não se sentirem motivadas a ir trabalhar tampouco estarem dispostas a dar o melhor de si no trabalho.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minha remuneração total.	Discordam Totalmente	4%	20%	4%
	Discordam	20%	16%	4%
	Concordam	8%	4%	8%
	Concordam Totalmente	12%	0%	0%

## Quadro 3 – Afirmação Recompensando Pessoas I

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Eu sou remunerado de acordo com o mercado local.	Discordam Totalmente	0%	0%	12%
	Discordam	0%	32%	4%
	Concordam	36%	8%	0%
	Concordam Totalmente	8%	0%	0%

## Quadro 4 – Afirmação Recompensando Pessoas II

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A quinta e sexta assertiva respondida trata da questão de remuneração praticada pelo órgão. A afirmação, “Estou satisfeito com minha remuneração total” demonstrou uma discrepância acentuada entre os respondentes com ensino médio e com curso superior. Quase em sua totalidade, todos com curso superior e pós-graduação responderam discordar ou discordar totalmente da afirmação. Ao passo que para as pessoas com ensino médio, houve um equilíbrio entre os respondentes, 6 pessoas discordaram totalmente ou discordaram e 5 pessoas concordaram ou concordaram

totalmente.

A afirmação “Eu sou remunerado de acordo com o mercado local” demonstrou também uma diferença bastante acentuada entre as pessoas com ensino médio e curso superior. Ao todo 12 pessoas com curso superior discordaram totalmente ou discordaram da assertiva. Os respondentes com ensino médio completo concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação.

As duas afirmações tratam da percepção do universo pesquisado em relação à remuneração recebida e a mesma em relação à praticada pelo mercado. As respostas demonstram evidente insatisfação por parte das pessoas com curso superior em relação à remuneração aplicada pelo governo e apontam para defasagem em relação à remuneração aplicada pelo mercado de trabalho. Enquanto que as pessoas com ensino médio completo percebem sua remuneração como sendo justa e equilibrada em relação ao mercado de trabalho.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Estou satisfeito com minhas oportunidades de crescimento profissional.	Discordam Totalmente	20%	16%	16%
	Discordam	20%	24%	0%
	Concordam	4%	0%	0%
	Concordam Totalmente	0%	0%	0%

**Quadro 5 – Afirmação Desenvolvendo Pessoas I**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

Comparativo por Grau de Escolaridade		2º Grau completo	Superior Completo	Pós-graduação
Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional.	Discordam Totalmente	16%	20%	0%
	Discordam	4%	8%	16%
	Concordam	8%	12%	0%
	Concordam Totalmente	16%	0%	0%

**Quadro 6– Afirmação Desenvolvendo Pessoas II**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2016.

A penúltima assertiva diz respeito à satisfação sentida pelos respondentes com as oportunidades de crescimento profissional dentro da organização. De acordo com as respostas, todos com curso superior demonstraram estar insatisfeitos com as oportunidades, 4 pessoas discordaram totalmente, outras 6 discordaram e 4 pessoas com pós-graduação também discordaram totalmente. O universo dos respondentes

com ensino médio seguiu a mesma tendência dos demais, 5 pessoas responderam discordar totalmente, outras 5 discordaram e apenas uma pessoa respondeu concordar com a assertiva.

A última afirmação, “Minha organização é dedicada ao meu desenvolvimento profissional”, relacionou a percepção por parte dos colaboradores com o investimento da organização em seu desenvolvimento profissional. Novamente a classe de pessoas com curso superior demonstrou quase em sua totalidade insatisfação, apenas 3 pessoas concordaram com a assertiva. Entretanto, houve equilíbrio entre os respondentes com ensino médio, 45% discordaram totalmente ou discordaram, ao passo que 54% concordaram ou concordaram totalmente.

A latente insatisfação por parte da classe das pessoas com curso superior e parte das pessoas com ensino médio, demonstra a falta de planejamento de carreira dentro da organização, como também evidencia a falta de um plano de cargos e carreiras, levando a grande parte do universo pesquisado a ter uma grande insatisfação em relação aos aspectos associados à remuneração e crescimento.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa do GesPública foi fomentado como um parâmetro para toda a administração pública, visando dinamizar o serviço público, adotando práticas administrativas consolidadas pela iniciativa privada. Elaborado pelo Poder Executivo da União, o programa é referência para toda a Administração Pública direta e indireta.

Segundo Chiavenato (2013) a qualidade de vida no trabalho transpassa as barreiras da estrutura física no ambiente do trabalho e adentra nos aspectos psicológicos dos seus colaboradores. Neste aspecto a pesquisa apontou que existe um grande campo de desenvolvimento a ser abordado no órgão público, uma vez que no universo da pesquisa, apenas 32% dos servidores se sentem tratados com respeito entre si.

Este mesmo fator negativo pode influenciar na motivação que os colaboradores têm para trabalhar neste ambiente organizacional. Segundo a pesquisa, perto da metade dos respondentes demonstraram não concordar e nem discordar sobre o ânimo em ir ao trabalho todos os dias. Este é um fato que demonstra certa apatia do colaborador, o que influencia diretamente na qualidade do serviço prestado à população pernambucana, deixando evidente que o aspecto da motivação precisa ser trabalhado e desenvolvido como plano de gestão estratégica.

É de fundamental importância sob o prisma da administração estratégica governamental que, dentro de cada organização pública, existam processos que assegurem aos servidores um ambiente onde os mesmos se sintam motivados a trabalhar prestando sempre um serviço de qualidade à população pernambucana.

Sob o aspecto de remuneração, o subsistema de Recompensar Pessoas também está integrado com os princípios do GesPública, sob o foco de planejamento de carreira e estruturação de sistemas de remuneração relacionados com o gerenciamento por

metas e resultados que precisam ser estruturados como forma de remuneração estratégica.

Apesquisa demonstrou um forte descontentamento com a política de remuneração praticada. Contudo, os proventos dos servidores do Estado de Pernambuco obedecem à paradigmas estabelecidos através de leis promulgados pelo Poder Legislativo. Um planejamento de uma política de carreiras deverá passar por diversos crivos burocráticos e políticos que formam fatores externos fora do controle dos servidores e gestores. Cerca de 56% dos respondentes afirmaram descontentes com sua remuneração e de receber abaixo da remuneração praticada pela iniciativa privada. Uma pesquisa salarial poderia dar inicio a um projeto de lei que ao ser encaminhado à assembleia legislativa, criaria um plano de cargos e carreiras para os servidores do órgão, trazendo uma equidade em relação ao mercado de trabalho.

Outro aspecto abordado na pesquisa diz respeito às oportunidades de capacitação ofertadas pela instituição aos seus colaboradores. Cerca de 60% dos respondentes não identificam no órgão engajamento em desenvolver seus profissionais. A insatisfação é ainda maior entre as pessoas com curso superior e pós-graduação, como demonstrou a pesquisa aplicada. O Estado de Pernambuco conta com um centro de referência para auxilio no desenvolvimento dos seus servidores. O CEFOSPE treinou em 2016, segundo dados retirados do seu site, mais de 3.000 servidores em 184 cursos ofertados. Quando se compara ao universo total dos servidores do Estado de Pernambuco, 164.363 mil servidores estaduais, apenas cerca de 2% dos servidores receberam alguma espécie de treinamento em 2016.

O modelo de excelência da gestão pública, criado pelo Governo Federal se torna uma ferramenta importante para o aprimoramento da gestão de qualidade como um todo. Em seus aspectos voltados para a Gestão de Pessoas, o GesPública fornece vários indicadores para o auxílio dos dirigentes na dinamização das ações dos subsistemas que compõem a área de Recursos Humanos em um órgão público.

Para fortalecer os subsistemas de *“recompensando pessoas”*, *“aplicando pessoas”*, *“desenvolvendo pessoas”* e *“mantendo pessoas”* na instituição analisada, será preciso adotar práticas e desenvolver processos que contribuam para o contínuo desenvolvimento da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas, neste sentido o Modelo de Excelência da Gestão Pública, juntamente com todos os instrumentos de gestão da qualidade que formam o GesPública serve como parâmetro bastante eficiente para a prática de um governo sustentável para seu público interno e por consequência, seu público externo.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional Nº 19, de 4 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre os princípios e normas da Adminsitração Pública e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccvil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccvil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 12 de dez. 2017.

BRASIL. **Gespública**. Disponível em <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 05 nov. 2017.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma de Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo. Ed 34: Brasília: ENAP, 1998

CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO DO ESTADO DE PE.  
**Cefospe empenhado na valorização do servidor público visa capacitar 6 mil trabalhadores este ano**. Disponível em: <<http://www.cefospe.pe.gov.br/web/cefospe/exibirnoticia?groupId=216646&articleId=33483001&templateId=227658>>. Acesso em: 13 set. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FARIA, José Ricardo Vargas de. FARIA, José Henrique de. **A Concepção de Estado e a Administração Pública no Brasil no Âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado**. Administração Pública e Gestão Social, 9(3), jul.-set., 140-147, 2017.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo, n. 1, v. 1, p. 31- 43, jan./jun., 2012.

GARCIA, Ivonete Steinbach. **Assédio moral no trabalho: culpa e vergonha pela humilhação social**. Juruá, 2011.

LIMA, Marcos Antonio Martins. FERREIRA, Jesuína Maria Pereira. SILVA, Denize de Melo. **Avaliação do Programa Social Bolsa Família a partir dos critérios do GesPública: estratégia e planos, processos e pessoas**. Revista Linhas. Florianópolis, v. 17, n. 34, p. 337 – 360, maio/ago. 2016.

MATINS, Humberto Falcão. Reforma do Estado e coordenação governamental: as trajetórias das políticas de gestão na era FHC. In: ABRÚCIO, Fernando Luiz e LOUREIRO, Maria Rita( Orgs). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Parte 1**. Brasília: Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão, 2002

PALVARINI, Bruno. **O que é GESPÚBLICA**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, DF, Entre 2005 e 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Ed 15. São Paulo: Atlas, 2014.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Lucca Simeoni Pavan** - Doutor em Desenvolvimento Econômico pela UFPR. Mestre em Teoria Econômica pela Universidade Estadual de Maringá. Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Londrina (2009). Professor do DAMAT na UTFPR-CP. Descreve como áreas de preferência, macroeconomia aplicada e modelagem macroeconômica, métodos quantitativos e computacionais.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 212, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Administração Pública Brasileira 147, 200, 202, 209, 220, 224

Adoecimento 172, 180, 182, 184, 186

Ajustamento funcional 172, 177, 178, 179, 180, 182, 183, 184, 186

Análise bibliométrica 75, 76, 81, 82, 88, 92, 93

Auditoria 14, 15, 16, 17, 18, 19, 22, 25, 26, 28, 29, 200, 202, 205, 206, 209, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 220, 221, 222

Auditoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (AGE/RJ) 200, 201, 202, 210, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 257

### C

Cadeia de suprimentos 51, 56, 73, 75, 76, 77, 94, 95, 96

Cana-de-açúcar 75, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 94, 96

Clientes 28, 32, 37, 38, 47, 49, 50, 52, 55, 58, 59, 60, 64, 67, 69, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 93, 105, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 118, 119, 120, 125, 135, 136

Competências gerenciais 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158

Competitividade 57, 58, 62, 67, 69, 175, 245

Conflitos de Agência 14, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26

Conselho de Administração 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27

Controle 14, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 29, 47, 49, 50, 53, 56, 66, 69, 73, 76, 123, 135, 193, 194, 195, 196, 197, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 221, 222, 223, 224, 225, 228, 236, 254

### D

Discentes 159, 161, 164, 165, 166, 167, 168

### E

Empreendedorismo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 134, 136, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171

Empresa Familiar 15, 23, 24, 26, 27, 28

Entrada de pedidos 48, 49, 51, 52

Escola 75, 94, 144, 172, 173, 174, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 189, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 224, 225, 226, 227, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

Escola Manguinhos 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241

### F

Formalização 24, 121, 122, 128, 129, 139, 140, 142, 143

Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) 225, 226, 227, 232, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242

## G

Gerenciamento 55, 56, 60, 65, 73, 78, 87, 94, 102, 137, 138, 141, 187, 192, 197, 254

Gestão de Pessoas 147, 154, 156, 243, 244, 246, 254, 255

Gestão Pública 147, 150, 153, 154, 204, 206, 215, 221, 224, 242, 243, 244, 245, 246, 254, 255

Governança 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 44, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 205, 224, 243, 244, 254

Governança Corporativa 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29

## I

Indústria fonográfica 98, 99, 100, 108

Informalidade 121, 122, 128, 129, 138, 140, 141, 142, 143

Inovações disruptivas 98, 100, 103, 105

Intenções empreendedoras 159, 160, 161, 166, 168

Inveja 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199

Investimento 16, 18, 19, 21, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 51, 61, 114, 124, 130, 246, 253

## K

Kaizen 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74

## L

Logística 21, 47, 48, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 82, 84, 94, 97

## M

Marketing Digital 110, 111, 112, 113, 114, 115, 117, 119, 120

MEGP 243, 244, 245

Mídia Social 110, 114, 116, 118

Modelo dos Múltiplos Fluxos 225, 226, 227, 240, 241

Motivação 7, 12, 62, 70, 107, 121, 127, 130, 136, 162, 196, 199, 248, 251, 253

## O

Opções 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43, 45, 131, 168, 169, 248

Organizações educacionais 146

## P

Perfil de consumidor 98, 102

Políticas Públicas 125, 163, 182, 185, 186, 224, 225, 226, 227, 228, 231, 233, 234, 237, 238, 240, 241, 242

Práticas 21, 22, 26, 27, 58, 61, 71, 87, 96, 112, 113, 124, 144, 150, 152, 153, 154, 155, 187, 189, 192, 194, 195, 196, 197, 208, 231, 232, 237, 242, 243, 247, 253, 254

Processamento de pedidos 47, 48, 49, 50, 51, 54, 55

Projeto 30, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 56, 66, 67, 68, 73, 131, 135, 167, 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 254

Projeto Teias 225, 226, 227, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241

## R

Revisão sistemática 75, 76, 81, 87, 97

Risco 4, 15, 16, 17, 18, 22, 30, 31, 33, 34, 35, 37, 40, 44, 45, 54, 58, 124, 172, 184

## S

Serviços de streaming musical 98

Setor público 27, 146, 147, 152, 153, 155, 156, 165, 205, 222, 245

## T

Tecnologia de informação 21, 48, 49, 54, 55, 56, 147, 152

Trabalho docente 172, 184

Transparência 16, 24, 200, 202, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 213, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 224

## U

Usina sucroenergética 75, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 92, 93

## V

Viabilidade 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43, 143

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**