



ADM

CONGRESSO INTERNACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO

2023



**CIDADES
INTELIGENTES**
PERSPECTIVAS
E DESAFIOS

Congresso Internacional
de Administração
ADM 2023

**27 a 30
SETEMBRO**

UFPE
Universidade Federal de Pernambuco
Departamento
de Administração

QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO: UMA QUESTÃO DE TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

QUALITY OF PUBLIC EXPENDITURE: A MATTER OF TRAINING AND QUALIFICATION

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Liliane Falcão Cabral, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, lilianefcabral@hotmail.com

Gilcelene Soares e Silva Favaro, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, gilcelene@yahoo.com.br

Valéria Maria Ribeiro de Sá Pinheiro, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, valeriaufope@hotmail.com

Verônica Gomes Barbosa de Souza, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil, veronica.souza@ebserh.gov.br

Resumo

O objetivo deste trabalho foi fornecer uma visão da importância da qualidade do gasto público e orientar para o desenvolvimento de estratégias de melhoria do gasto, tendo como ferramenta principal o treinamento, capacitação e qualificação das pessoas envolvidas no processo. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória e bibliográfica, que proporcionasse um estudo sistematizado e desenvolvido com base em material literário consolidado. Pautado na literatura foi possível comprovações sobre a relevância em direcionar a capacitação e treinamento para a obtenção de resultados, que neste trabalho se traduz no alcance efetivo da qualidade do gasto público. O propósito é prover os profissionais com competências, conhecimentos e habilidades para que possam desempenhar seus papéis em atendimento às necessidades e aos objetivos organizacionais, consequentemente, em atendimento aos novos padrões de qualidade almejados e exigidos pela sociedade moderna.

Palavras-chave: gasto; público; qualidade.

Abstract

The objective of this work was to provide a vision of the importance of the quality of public spending and to guide the development of strategies to improve spending, having as the main tool the training, qualification and qualification of the people involved in the process. For this, an exploratory and bibliographical research was carried out, which provided a systematized and developed study based on consolidated literary material. Guided by the literature, it was possible to confirm the relevance of directing qualification and training to obtain results, which in this work translates into the effective reach of the quality of public spending. The purpose is to provide professionals with skills, knowledge and skills so that they can play their roles in meeting the needs and organizational objectives, consequently, in meeting the new quality standards desired and demanded by modern society.

Keywords: spending; public; quality.

1. INTRODUÇÃO

A qualidade do gasto público está na ordem do dia. Ainda que o conceito seja um pouco impreciso, é óbvio que está associado à atuação mais eficiente e mais eficaz do governo. Nem sempre o problema está na ponta prestadora do serviço: na escola, no

ambulatório ou no posto policial. Há outras instâncias da ação do governo que afetam seu desempenho e estão longe dos olhos do público.

Segundo Bresser (2004), boas instituições e políticas econômicas, que promovem o desenvolvimento, são sinal de que temos um bom Estado. É sinal, também, que a nação e seu Estado contam provavelmente com um bom governo, ou seja, com um grupo de políticos, altos servidores públicos, e representantes informais da sociedade civil, que os dirigem com competência. O bom Estado se revela em instituições que assegurem que os objetivos políticos básicos da sociedade sejam alcançados.

O bom Estado democrático depende indiscutivelmente de suas boas instituições que, por sua vez, dependem de uma estrutura econômica e social sólida, bem como de um sistema cultural bem estruturado; enquanto a eficiência administrativa do Estado depende da qualidade de sua organização e gestão. Baptistelli (2009).

A sociedade tem exigido que a Administração Pública dê respostas cada vez mais efetivas às suas necessidades. O crescente grau de conscientização da população, informada dos seus direitos e estimulada a exigir que sejam observados, demanda que a prestação de serviços públicos seja aprimorada e tenha otimizados os seus sistemas de trabalho. Sousa Paiva Jr.(2010). De acordo com estes autores, o serviço público necessita acompanhar a evolução do nível de exigência da sociedade, prestando serviços que sejam adequados à realidade de uma crescente demanda em termos de qualidade da atuação da Administração Pública.

Devido ao aumento da exigência da sociedade por serviços de qualidade, e transparência na aplicação dos recursos, tornou-se essencial para a administração pública buscar novos modelos para modernizar a sua gestão. As empresas de serviços públicos procuram hoje orientar a sua gestão para resultados e melhorias de desempenho. O sucesso da gestão depende de uma estratégia clara e de qualidade, que mobilize todos os envolvidos, alinhando as ações operacionais com essa estratégia para alcançar a melhoria contínua dos níveis de desempenho. Leão Filho e Nascimento(2010).

Para equacionar o desafio imposto pelas demandas sociais ascendentes e pela limitação de recursos disponíveis, é necessária a melhoria da gestão dos recursos públicos, isto é, buscar, cada vez mais, a eficiência do gasto, de forma a ser possível fazer mais utilizando o mesmo volume de recursos financeiros. Maia et al (2009).

Sendo assim, este estudo tem por finalidade fornecer uma visão da importância e da urgência da melhoria da qualidade do gasto público, contribuindo para elevar a produtividade e a efetividade dos recursos empregados, gastando menos e produzindo mais, objetivando maior e melhor destinação de recursos para os investimentos. Isto tudo, mediante a implementação de práticas mais modernas e eficientes de gestão da administração pública, que permitam a realocação estratégica de recursos financeiros, que podem ser aplicadas nas três esferas de governo: federal, estadual e municipal.

Nesse sentido, este artigo pretende contribuir para o avanço no conhecimento sobre a qualidade do gasto público, realizando uma análise empírica sobre a importância e efetividade dos métodos de gestão da qualidade do gasto público, estabelecendo comparações e complementando com a importância e essencialidade da gestão dos recursos humanos para o efetivo sucesso destes planos de ação.

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo desenvolvido é motivado pela necessidade de resolver um problema concreto, tem uma finalidade prática, e foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica exploratória, pois a investigação é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

3. A IMPORTÂNCIA DO GASTO PÚBLICO EFICIENTE

Os gastos públicos constituem-se no principal instrumento de atuação do governo. É através deles, que o governo estabelece uma série de prioridades no que se refere à prestação de serviços públicos e aos investimentos a serem efetuados.

De acordo com Maia et al (2009) o peso das despesas públicas no PIB não fornece muita informação sobre a qualidade dos resultados proporcionados: é preciso pesar a composição do gasto. Segundo o Boletim de Desenvolvimento – IPEA (vol.3, 2006), a melhoria da qualidade do gasto público “permitiria que as demandas sociais por serviços públicos pudessem ser supridas, pelo menos parcialmente, a custos decrescentes, ou seja, sem acréscimo da carga fiscal. Dessa forma, seria possível conciliar a pressão por mais serviços com a restrição imposta pelo limite à tributação”.

O Estado brasileiro cresceu consideravelmente nos últimos anos. No entanto, esse crescimento da máquina pública não parece ter resultado em mais e melhores serviços públicos prestados à sociedade. Percebe-se, sim, um aumento expressivo das despesas e da carga tributária impostas pelos governos federal, estadual e municipal. Baptistelli (2009).

Se a opção por continuar aumentando a carga tributária chegou ao seu limite superior, o único caminho para disponibilizar melhores serviços à população é reduzir as despesas públicas, buscando aprimorar a eficiência na aplicação dos recursos. Isto porque, se os gastos continuarem elevando-se na mesma proporção, o superávit primário (diferença da receita menos a despesa, excluindo o pagamento de juros) tende a declinar. Maia et al (2009).

Os grandes governos têm como característica básica a dificuldade em equilibrar suas contas. Ocorre que, para cada nova receita que entra, a burocracia, políticos e a demanda da população criam uma nova despesa. Tudo isso justifica o baixo crescimento e a baixa produtividade do país, onde, entre outros, bons relacionamentos valem mais do que gastar horas de estudo, a fim de produzir profissionais qualificados. Baptistelli (2009).

Para Mendes (2006), o desafio está em não apenas conter a expansão do gasto público, mas, também, em cortá-lo de forma seletiva onde ele seja pouco produtivo para, então, aplicá-lo com mais eficiência. Há de se fazer mais com menos recursos, priorizando, acima de tudo, programas públicos eficazes. A execução do gasto público sem racionalidade e equidade deve ser percebida pela sociedade como um grande problema para si próprio.

Baptistelli (2009), conclui que por tudo isso, percebe-se o grande desafio de enxugar o Estado tanto quanto controlar o gasto público de forma mais seletiva, visando maior produtividade e eficiência por parte da gestão pública. Percebe-se a necessidade de políticas públicas sociais que objetivem auxiliar de fato os mais pobres e necessitados, sem representar um ônus excessivo para a máquina pública bem como para a sociedade.

O desafio atual está em mostrar à população o que está em jogo quando o governo gasta muito ou gasta mal e que é necessário reverter o desequilíbrio das contas públicas, bem como aumentar a eficiência do gasto público, visando o maior crescimento econômico e a menor desigualdade social. Baptistelli (2009).

4. PROPOSTAS PARA A QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO

O compromisso do Estado para equacionar o desafio imposto pelas demandas sociais ascendentes e pela limitação de recursos disponíveis exige a adoção de medidas que reduzam as despesas correntes, e é nesse sentido que diversos estudos e projetos foram desenvolvidos na busca por boas práticas administrativas que auxiliem no alcance do objetivo de um gasto público de qualidade.

O Programa de Eficiência do Gasto - PEG, coordenado pela Secretaria de Orçamento Federal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SOF/MP), é um exemplo

desses projetos. O PEG foi criado, em 2009, visando melhorar a qualidade do gasto público por intermédio da eliminação do desperdício e da melhoria contínua da gestão dos processos, com a finalidade de aperfeiçoar a prestação de bens e serviços aos cidadãos.

O Programa de Eficiência do Gasto tem como seus objetivos específicos: divulgar e estimular a troca de práticas de gestão bem-sucedidas; capacitar gestores públicos em metodologia de gerenciamento de despesas; e conscientizar os servidores públicos sobre a importância da qualidade do gasto.

Na cartilha do PEG afirma-se “que com o desenvolvimento do PEG, percebeu-se a possibilidade de atuar no estímulo à troca de experiências de boas práticas de gestão entre órgãos e entidades públicas. A coordenação do PEG levantou essas ações e as consolidou em um Banco de Boas Práticas, onde constam a descrição detalhada de cada prática, os benefícios advindos da sua adoção, a facilidade de implementação e quais as organizações a adotaram”.

Para apoiar o Programa de Eficiência do Gasto Público (PEG) foi desenvolvido o SisPEG, sistema baseado em planilhas de Excel para a coleta de dados e cadastro de planos de ação e metas. Nesse sistema, as entidades participantes do PEG coletam dados, disponibilizados em tempo real, necessários à sua análise e diagnóstico. Então, são acordadas metas e elaborados planos de ações para o alcance dos resultados esperados.

Pela iniciativa conjunta dos Ministérios do Planejamento, do Meio Ambiente, de Minas e Energia e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome surge outra boa proposta para a melhoria dos gastos públicos: o Projeto Esplanada Sustentável (PES), que tem por finalidade incentivar órgãos e instituições públicas federais a adotarem um modelo de gestão organizacional e de processos estruturado na implantação de ações voltadas ao uso racional de recursos naturais, promovendo a sustentabilidade ambiental e socioeconômica. Os objetivos do Projeto Esplanada Sustentável são:

- Promover a sustentabilidade ambiental, econômica e social na Administração Pública Federal;
- Melhorar a qualidade do gasto público pela eliminação do desperdício e pela melhoria contínua da gestão dos processos;
- Incentivar a implementação de ações de eficiência energética nas edificações públicas;
- Estimular ações para o consumo racional dos recursos naturais e bens públicos;
- Garantir a gestão integrada de resíduos pós-consumo, inclusive a destinação ambientalmente correta;
- Melhorar a qualidade de vida no ambiente do trabalho; e
- Reconhecer e premiar as melhores práticas de eficiência na utilização dos recursos públicos, nas dimensões de economicidade e socioambientais.

Na busca pelo objetivo da qualidade das despesas públicas, a IX Semana de Administração Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas, apresentou o Ciclo PDCA como mais uma boa prática a ser utilizada nas contas públicas.

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas, bastante utilizado no setor privado, mas que agora parece surgir como um importante instrumento para a qualidade das decisões públicas.

As etapas que fazem parte do Ciclo PDCA são:

- I. Planejamento: estabelecer metas e os meios para alcançá-las. Na etapa do planejamento é realizada a identificação do problema e a coleta de dados, a análise das características e do comportamento do problema, a pactuação de metas e a elaboração dos planos de ação, isto é, criação de propostas de soluções para as causas principais do problema.

- II. Execução: executar as atividades propostas no planejamento. Na fase da Execução é desenvolvida a capacitação dos gestores de pacotes nas novas atividades e procedimentos inovadores, além da execução dos planos de ação.
- III. Verificação: periodicamente, monitorar e avaliar a implementação das ações. A etapa de Verificação consiste em coletar dados atualizados para refletir a situação atual, comparar os valores alcançados com o objetivo estabelecido, verificar e registrar o andamento das atividades propostas para posterior correção ou replicação, e promover a divulgação e discussão em todos os níveis hierárquicos para proposição de ajustes e aprimoramentos.
- IV. Ação: aprimorar a execução e/ou corrigir eventuais falhas. A fase da Ação concentra a correção de desvios – no caso de identificadas anomalias entre o realizado e a meta, os aprimoramentos – no caso de identificadas situações que podem ser melhoradas, e a padronização das boas práticas – no caso de identificados procedimentos que obtiveram resultados.

É importante ressaltar que a ferramenta PDCA é verdadeiramente um ciclo e deve “girar” constantemente. O Ciclo PDCA não tem um fim obrigatório definido. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo pode-se e deve-se ser criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo novamente. Este novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta estratégia.

5. CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO

Segundo Finger e Brand (2001), para atender as necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente, a administração pública, a partir do processo de reforma Estatal, passou a aderir a um novo modelo de gestão, que, dentre tantas mudanças já observadas, também segue no sentido de estimular a aprendizagem no serviço público. Passando, então, a valorizar seus servidores quanto ao critério de desempenho e qualificação profissional, o que reforça a necessidade de estruturar um modelo de gestão onde os servidores sejam preparados para contribuir no alcance dos objetivos institucionais.

As dificuldades do servidor em exercer o seu trabalho com qualidade dentro da esfera pública ultrapassam as barreiras da falta de estrutura física, para os atuais modelos de gestão pública e a indispensável busca pela melhoria contínua na prestação de serviços públicos, deve ser meta de a administração pública formar servidores realmente capazes de assumir o compromisso na prestação de serviços com eficiência e eficácia. Em qualquer organização, seja pública ou privada, a capacitação e o treinamento profissional dos colaboradores influencia diretamente no nível de qualidade dos serviços prestados. Farias e Gaetani (2002) afirmam que a profissionalização da administração pública proporciona mais transparência e maior responsabilização quanto ao uso adequado dos recursos públicos.

Para Baumgartner (2001) a necessidade em se estabelecer processos de capacitação é originária de pressões do mercado competitivo, e geralmente se traduzem pela insatisfação do cliente, pela má qualidade do produto ou serviço. Nesse sentido, a capacitação surge como uma proposta com características proativa e empreendedora, com o objetivo de estimular a busca pela excelência e a instituição de valores éticos, melhor estabelecidos através de mudanças comportamentais e culturais. Na visão de Finger e Brand (2001) essas pressões também atingem a administração pública, pois na medida em que os cidadãos tornam-se cada vez mais exigentes, cobram um serviço público também mais eficiente e efetivo.

Historicamente o objetivo da capacitação profissional mudou de foco técnico para estratégico. Malvezzi (1999) defende que a capacitação profissional é um desafio imposto pela própria condição humana. O modelo industrial de trabalho, tal como concebido pela administração científica, instituiu uma relação entre o homem e o trabalho que dificultava a

utilização do potencial humano, limitando sua natureza humana.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2010), no início do século XX, o modelo de organização do trabalho defendido por Taylor era baseado na fragmentação e divisão de tarefas, na imposição de regras e normas burocráticas. Sem autonomia, o trabalhador era preparado apenas para executar funções mecanizadas e metódicas que lhe eram designadas, ou seja, a aprendizagem se restringia apenas à função desempenhada, não devendo o trabalhador preocupar-se em desenvolver outras habilidades, senão aquelas necessárias ao bom desempenho específico de sua função.

Durante muitos anos esse modelo foi considerado como o mais adequado às organizações e, ainda hoje, é utilizado em diversos setores.

Entretanto, com o passar do tempo, ainda segundo Motta e Vasconcelos (2010), vários estudos mostraram que, da forma como foi concebido, o modelo taylorista, para algumas organizações poderia dificultar o funcionamento do sistema em razão da sua inflexibilidade ao invés de maximizar os resultados. Em oposição a esse modelo surgiram outros baseados na valorização do indivíduo, voltado para autonomia e flexibilidade.

O atual contexto de mudanças constantes passou a despertar nas organizações o interesse pelo desenvolvimento da capacidade cognitiva de seus trabalhadores com uma abordagem mais humanista.

Considerando a importância do diferencial que representa o elemento humano, observa-se a grande necessidade de se estruturar programas de capacitação de pessoas no contexto organizacional. No contexto público, o maior desafio é adequar corretamente à tarefa, a estrutura, as pessoas, a tecnologia e ao ambiente. É necessário garantir os meios e os recursos, investir nas pessoas de forma contínua, e medir e avaliar periodicamente os resultados desse investimento.

Mariotti (1995) afirma que tem crescido a importância conferida ao termo aprendizagem no contexto organizacional. Com o objetivo de atender a um novo conceito de qualidade que exige constante aperfeiçoamento, as organizações buscam através da aprendizagem, descobrir e investir no desenvolvimento das potencialidades de seus colaboradores. Para este autor, proporcionar um modo de trabalho com melhor qualidade envolve não apenas mudanças nos processos, mas também mudanças de mentalidades. Para tanto, é fundamental um ambiente onde se estimule o compromisso com a educação de forma abrangente, onde se estabeleça um processo de aprendizagem constante.

De acordo com Finger e Brand (2001), as organizações do setor público podem e devem ser transformadas em organizações de aprendizagem. Contudo, as especificidades desse setor contribuem para que essa mudança ocorra de forma mais lenta.

A transformação das organizações do setor público necessitará de uma atenção especial em três aspectos. Primeiro, as transformações devem ser globais, envolvendo políticos e cidadãos. Segundo, adotar um exame e abordagem organizacional. Terceiro, adotar uma abordagem e exame processuais ao invés de intervencionistas. Os autores concluem que o único meio concebível de transformar as organizações públicas é adotar um processo de aprendizagem coletiva que integrem todos os atores ao sistema e transforme suas relações; que atribua importância a todas as dimensões organizacionais, em particular à cultura e permita uma abordagem processual pragmática e interativa. Finger e Brand (2001).

6. TREINAMENTO

A etimologia de a palavra treinar vem do latim *trahere*, significa trazer / levar a fazer algo. Na forma dicionarizada, o termo treinamento significa ato ou efeito de treinar, quer dizer

tornar apto, destro, capaz para determinada tarefa ou atividade, também, habilitar, adestrar. Ferreira (2009).

Na visão de Malkovich e Boudreau (2000), treinamento é um processo sistemático que viabiliza a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes necessárias para uma melhor adequação do trabalhador com sua atividade.

Marras (2000) define treinamento como um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Segundo este autor, o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

De acordo com Tachizawa (2001), treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais. Para este autor, na realidade o treinamento prepara as pessoas para o desenvolvimento do cargo, mediante um processo contínuo, visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

Na visão de Chiavenato (2009), a educação de modo geral, tem como propósito o preparo do indivíduo para a vida. Considerando que todo o conhecimento adquirido pelo indivíduo contribui de alguma forma, para modificar seu comportamento e é resultante de influências e experiências vivenciadas no decorrer de sua existência. Este autor define treinamento como uma forma de educação profissional dentro do ambiente organizacional, que tem como propósito desenvolver, em curto prazo, o indivíduo para o exercício da atividade, adaptando o homem ao trabalho.

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003), o treinamento estimula a aprendizagem, possibilita que os funcionários aperfeiçoem seus conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA), tornando-os mais eficientes na execução de suas atividades, habilitando-os, também, para o desempenho de novas atribuições.

Segundo Canabrava e Vieira (2006), o treinamento funciona como uma alavanca para desenvolver competências necessárias para atender aos objetivos organizacionais, auxiliando na obtenção de melhores desempenhos e resultados satisfatórios. Contudo para acompanhar as constantes mudanças, as quais as organizações estão sujeitas, o treinamento não deve ocorrer de forma isolada, mas como um processo contínuo, como um evento integrado aos objetivos estratégicos da organização.

DuBrin (1996) identifica dois aspectos vitais do treinamento: no primeiro aspecto, a identificação das necessidades, o autor afirma que antes de aventurar-se em um programa de treinamento, é importante determinar o tipo de treinamento necessário. Isto envolve etapas como analisar o cargo e consultar os gerentes para identificar as necessidades existentes. No segundo aspecto, a seleção de um programa de treinamento apropriado, o autor explica que depois que as necessidades são identificadas elas precisam ser cuidadosamente atingidas pelos programas de treinamento e desenvolvimento

A pessoa que designa os empregados para estes programas precisa estar familiarizada com as necessidades de treinamento dos empregados, conhecer o conteúdo dos programas e inscrever empregados ao programa que irá ao encontro de suas necessidades.

De acordo com Stoner e Freeman (1999) quatro são os procedimentos que podem ser utilizados para determinar as necessidades de treinamento numa organização:

- I. Avaliação de desempenho: onde o trabalho de cada empregado é comparado com os padrões de desempenho ou aos objetivos

estabelecidos.

- II. Análise de requisitos do trabalho: as habilidades ou os conhecimentos especificados na descrição apropriada do trabalho são examinados e aqueles empregados que não têm o conhecimento e as habilidades necessárias são fortes candidatos aos programas de treinamento.
- III. Análise organizacional: a eficácia da organização e seu sucesso em alcançar os seus objetivos são analisados para determinar onde existem diferenças.
- IV. Pesquisas de recursos humanos: pede-se aos gerentes que descrevam os problemas pelos quais estão passando no trabalho, e que ações acham necessárias para resolvê-los.

Robbins (2002) define dois métodos de treinamento: o formal e o informal. O treinamento formal é planejado com antecedência e com formato estruturado. Já o treinamento informal é não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos, para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

7. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Pacheco (2002), a capacitação na Administração Pública foi viabilizada, em grande parte, pela nova visão do Estado. Muito embora a profissionalização da administração pública já constasse nos planos do Estado, somente a partir de 1995 passou efetivamente a ser uma prioridade do Executivo. Essa nova visão contribuiu para quebrar o imobilismo anterior, quando se buscava a criação de novas carreiras como forma de atualização, ao invés de uma permanente capacitação.

A consciência do papel a ser desempenhado pela capacitação de recursos humanos como condição essencial para a formulação de novos arranjos institucionais, indispensáveis para a regeneração do aparato do Estado, não se difundiu junto às elites do país (estejam elas situadas dentro ou fora do espaço estatal). Ao contrário do setor privado, que tem produzido uma profunda transformação dos processos de gestão empresarial incorporando ferramentas afetas à problemática de pessoal (TQC, "teams", capacidade de agregação de valor, remuneração por habilidades, avaliação de desempenho tipo trezentos e sessenta graus, entre outras) focalizando ganhos de produtividade, reduções de custos, ampliação da fatia de mercado, o setor público permanece ainda bastante refratário a toda esta movimentação. É como se a administração pública não tivesse nada a ver com este tipo de preocupações, considerando-se que é assentada em atividades permanentes e na gestão de processos administrativos balizados por outro tipo de variáveis. Gaetani e Baggio (1997).

Porém, de acordo com Moreira e Costa (2005), as Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com as aspirações das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. Da mesma forma, precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir.

Assim, é preciso redimensionar os programas de capacitação e os papéis dos servidores no sentido de transformar o local de trabalho em um ambiente de aprendizagem. A educação continuada pode ser um dos meios para se processar esta transformação dentro da organização. Campos, Pinto e Mello (2010).

As organizações públicas que buscam desempenhar o seu papel social da melhor forma precisam ter em seu quadro de funcionários pessoas empenhadas, em busca de aprendizado constante e que saibam o real significado do servidor público e da função pública. Amorim e Silva (2012).

O treinamento pode ser visto como uma atividade de segundo plano e, em geral, é associado a outras políticas (como ascensão na carreira) e aplicado indiscriminadamente, sem

conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores nelas lotados, o que contribui para que muitos façam os cursos sem conseguir efetivamente utilizar os resultados no seu cargo. Magalhães et al (2006).

Pacheco (2002) ressalta que infelizmente ainda não se obtém os resultados pretendidos com a capacitação no serviço público. O problema não é especificamente financeiro, mas percebe-se uma má condução no processo, os objetivos e especificidades do serviço não são evidenciados; além disso, os resultados, efetivamente, não são mensurados na maioria dos casos.

As ações de capacitação devem ser estruturadas de modo a contribuir para o desenvolvimento e a atualização profissional do servidor, estando em consonância com as demandas institucionais de órgão e entidades federais. Sendo assim, podem ser descritas como cursos (presenciais e à distância), treinamentos, grupos de estudo, intercâmbios ou estágios, seminários, congressos, dentre outras modalidades. Campos, Pinto e Mello (2010).

O local propício para o desenvolvimento dos Programas de Treinamento são as Universidades, pois contam em seu quadro de pessoal com servidores técnico-administrativos das mais diversas especialidades, proporcionando uma troca de conhecimentos vantajosa. No entanto, mesmo possuindo condições favoráveis, nem sempre a universidade consegue estimular seus servidores no sentido do aperfeiçoamento. Isso porque esse estímulo, em muitos casos, diz respeito à vinculação que o aperfeiçoamento deve ter com a carreira e, no caso das universidades, principalmente para técnico-administrativos, a carreira é pouco motivadora devido a problemas, como política salarial defasada, indefinição de atribuições dos cargos, falta de incentivos e ausência de relação entre treinamento e carreira. Grillo (1990).

Soma-se ainda, segundo Gaetani e Baggio (1997), o fato de no Brasil existirem apenas três escolas de graduação em administração pública (nos Estados Unidos são mais de duzentos e trinta). Outra alternativa clássica de formação, via escolas de governo, endógenas ao aparato governamental, só começou a ser difundida no final dos anos oitenta (com a criação da Escola Nacional de Administração Pública), e mesmo assim ainda não se encontra difundida pelo país, nem tampouco consolidada.

Na opinião de Canabrava e Vieira (2006) a contribuição da área de Recursos Humanos para a organização se faz no sentido de trabalhar para que a Instituição alcance seus objetivos através da atuação eficaz e eficiente de seus colaboradores e para tal, é preciso dispor de colaboradores e adequá-los ao desempenho de suas atividades profissionais diárias. Para Amorim e Silva (2012), a busca por um setor de treinamento engajado e focado para a cultura organizacional exige investimento e esforço de ambas as partes, instituição e servidor.

De acordo com Marconi (2003), é fundamental analisar o modelo de gestão utilizado pela administração pública, de forma a identificar se os servidores estão efetivamente sendo preparados para atender o modelo de gestão a que o Estado se propõe. Infelizmente, a política de recursos humanos (RH) da administração pública ainda adota uma postura burocrática, com atividades mais operacionais, uma gestão centrada na resolução de problemas rotineiros e emergenciais; quando deveria estar voltada a desenvolver políticas adequadas de contratação, capacitação e remuneração de funcionários, entre outras atividades estratégicas. Segundo este autor, especialistas em recursos humanos apontam para uma necessidade de desenvolver uma gestão estrategicamente planejada, onde se defina a missão, objetivos e metas da organização; onde se estabeleça uma política de recursos humanos condizente com sua realidade, onde os gestores públicos assumam um papel mais proativo, participativo e comprometido e, onde os servidores sintam-se preparados e motivados para o trabalho. Uma vez definido onde se pretende chegar, é possível fazer o planejamento da força de trabalho a ser utilizada, definindo-se o perfil do colaborador que se precisa para cada área, suas funções e atividades.

Marconi (2003) considera que numa política de recursos humanos não basta contratar, remunerar e capacitar pessoas, é fundamental que essas ações sejam consistentes, coerentes e estejam integradas entre si. Afirma que para gerir de forma eficiente uma política de recursos humanos é preciso que se instaure um sistema de informação ágil, que apoie o processo no sentido de alocação adequada dos servidores e de propagação da política; e um sistema de avaliação que possibilite analisar os resultados alcançados, efetuando-se os ajustes que se fizerem necessários. Canabrava e Vieira (2006) afirmam que Carls Rogers atribuiu o termo facilitador de aprendizagem aos responsáveis pela aprendizagem em um processo ensino-aprendizagem.

No contexto organizacional, estas autoras atribuem o papel de facilitadores aos profissionais de Recursos Humanos já que, é destes profissionais a responsabilidade em desenvolver as equipes de trabalho no que diz respeito às competências necessárias ao aperfeiçoamento pessoal e profissional. Marconi (2003) concorda que a área de recursos humanos é apenas facilitadora no processo, na opinião deste autor, cabe aos gerentes de equipe assumir a responsabilidade no sentido de identificar as dificuldades de seus subordinados, avaliar e apontar suas necessidades de desenvolvimento profissional.

A melhoria da qualidade da prestação dos serviços públicos vincula-se à modernização da área de RH, que deve revisar seus processos de trabalho e informatizar suas rotinas e, principalmente, capacitar os servidores, representantes efetivos da vontade política do Estado. Para isso, é indispensável a criação de um sistema de capacitação, de caráter institucional e permanente, a fim de que não sofra influências negativas pela prevista troca de poder a cada novo mandato. Um novo gestor, mesmo com novas posturas, deve dar continuidade a um planejamento organizacional de médio ou longo prazo. Para tanto, tal dirigente deve estar ciente do sentido da capacitação no contexto de comando, numa perspectiva de promover e assegurar o alinhamento entre as pessoas e as estratégias da organização. Campos, Pinto e Mello (2010).

8. LEGISLAÇÃO REFERENTE AO TREINAMENTO DO SERVIDOR PÚBLICO

O Estado passou a incrementar ações na tentativa de atender as necessidades da sociedade e valorizar seus servidores. Em 1º de outubro de 1998, foi instituída a Política Nacional de Capacitação dos Servidores, que contém a definição das diretrizes para a capacitação dos servidores na tentativa de alcançar a melhoria da eficiência e qualidade do serviço público e a valorização do servidor. Este Decreto ainda esclarece que a política deve ser implementada pelos órgãos e entidades pertencentes à Administração Pública Federal de natureza direta, autárquica e fundacional.

Observando as disposições da lei 8.112/1990, regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais, o governo instituiu em 12 de janeiro de 2005, a Lei 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), definindo os princípios para gestão, a forma de ingresso e desenvolvimento do servidor.

Com a implantação da Lei 11.091/2005, os funcionários públicos federais foram beneficiados, principalmente com o crescimento profissional, tanto com as progressões verticais (por mérito, através das avaliações de desempenho) quanto às horizontais (por capacitação), estas últimas dependendo da classe que o funcionário pertence, exigindo um quantitativo mínimo de carga horária dos cursos a serem realizados para a ascensão na carreira. Amorim e Silva (2012).

Objetivou-se valorizar o servidor público através de uma permanente política de capacitação, a fim de propiciar uma constante adequação da força de trabalho às necessidades da Administração Pública. Devendo a Administração medir os resultados dessas capacitações

por meio da avaliação de desempenho, identificando se de fato tais ações refletem satisfatoriamente no desempenho dos servidores, se os resultados apresentados correspondem à expectativa almejada. Brasil (2005).

Em fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – o GESPÚBLICA, Decreto nº 5378/2005, mais uma iniciativa do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência. Brasil (2005).

Para estimular o contínuo desenvolvimento do servidor público e efetivar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos, em fevereiro de 2006, através do Decreto 5.707, foi instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos demais órgãos e entidades da administração pública federal, cujo artigo 2º, inciso I, define capacitação da seguinte forma: “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Brasil (2005).

E, em junho de 2006, o Decreto nº 5.825 estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE. Dessa forma, surgiu a necessidade de políticas institucionais voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao desenvolvimento de seus servidores. Amorim e Silva (2012).

Busca-se envolver o servidor, tornando-o co-responsável pelo desempenho da organização. Numa política consistente de avaliação de desempenho, gestores e servidores devem decidir juntos, definir as metas que irão contribuir para alcançar os objetivos da Instituição. Deve ser traçado um plano de desenvolvimento profissional para cada servidor, onde serão trabalhados, individualmente, os pontos fortes e fracos para obtenção de melhora do desempenho profissional; reconhecendo e premiando os melhores resultados nas atuações dos servidores.

É importante considerar que associando à avaliação de desempenho à uma compensação justa, tende-se a motivar o servidor, favorecendo uma maior eficiência nos resultados. O autor ressalta que, ao aperfeiçoar os pontos fracos dos servidores, a política de capacitação oferece suporte à política de avaliação de desempenho. Sendo responsabilidade dos gestores tanto a elaboração de um plano de desenvolvimento individual quanto à avaliação de seus resultados.

CONCLUSÃO

O principal objetivo deste trabalho é o de oferecer uma visão da importância da qualidade do gasto público para a promoção da redução dos custos do Estado e para uma melhor prestação dos serviços públicos, assim como, orientar para o desenvolvimento de estratégias de melhoria do gasto, através do treinamento e capacitação das pessoas envolvidas no processo: os servidores públicos.

Na busca por equacionar o desafio de uma gestão pública mais eficaz na qualidade do gasto público, o nosso país busca reestruturar a administração pública mediante a implementação de um novo modelo de gestão voltado para os resultados, com práticas mais modernas e eficientes de gestão, visando a realocação estratégica dos recursos financeiros aplicados nas três esferas de governo.

Diante desse contexto, as organizações públicas, assim como as privadas, passaram a se conscientizar sobre a importância de novas abordagens administrativas, novos sistemas de gestão com foco nas pessoas circundando todo esse processo de transformação. Se fez necessária a implementação de uma gestão eficaz dos recursos humanos, pois, os planos e programas desenvolvidos são executados pelas pessoas, as quais são o fio condutor do processo de mudança para uma gestão com maior qualidade e eficiência. Assim, evidencia-se

a importância de uma gestão de recursos humanos voltada para o treinamento e capacitação, tanto no nível gerencial como no operacional, para que se passe definitivamente a se concentrar nos resultados, de forma a mudar a cultura tradicionalmente focada nos meios, e que se possa alcançar o sucesso na implantação das propostas de boas práticas.

Compreende-se que pessoas capacitadas, bem informadas quanto aos objetivos da instituição, motivadas, com estrutura de apoio adequada à realização do serviço, conscientes das suas metas pessoais e das referentes ao seu grupo de trabalho, terão maiores possibilidades de proporcionar resultados mais adequados e satisfatórios em termos de desempenho profissional.

A falta de padronização nos processos, a inexistência de um programa de capacitação estruturado e direcionado para o desenvolvimento de competências vinculadas aos objetivos institucionais, acabam propiciando insegurança, incertezas, retrabalho, morosidade, demandando maior tempo para execução da tarefa, o que acaba por gerar mais custos, ineficiência e desmotivar o próprio servidor diante da instituição, distanciando-se desta forma, da proposta inicial do Estado quanto às questões de desempenho e qualificação.

O servidor trabalha com aquisições e serviços para a administração pública, muitas vezes sem a experiência necessária para o cargo/função e carece de informações para realizar seu trabalho de acordo com os resultados pretendidos pela instituição: maior celeridade e melhor aproveitamento dos recursos, ou seja, com qualidade e eficiência.

Deve-se destacar que em situações de mudança nos padrões organizacionais, com vistas a dar mais autonomia e maior responsabilidade às pessoas, é importante observar duas forças básicas: “de cima para baixo”, aquela força que pressiona para que o processo decisório, gerencial e operacional passe a se concentrar nos resultados, de forma a mudar a cultura tradicional focada nos meios, e a “de baixo para cima”, aquela que incentiva o processo mediante o desenvolvimento e o fortalecimento da capacitação técnica e operacional nas unidades executoras envolvidas.

À medida que as pessoas se tornam mais treinadas, com melhor nível de conhecimento e desenvolvimento, cresce o sentimento de maior valor, dignidade e bem estar. Tornam-se também mais valiosas para a administração pública e para a sociedade. Em geral, as pessoas mais capacitadas e desenvolvidas causam menos problemas e tem maior satisfação no trabalho.

Sendo assim, buscou-se na literatura comprovações sobre a relevância em direcionar a capacitação e treinamento para a obtenção de resultados, que neste trabalho se traduz no alcance efetivo da qualidade do gasto público. O propósito é prover os profissionais com conhecimentos e habilidades para que possam desempenhar seus papéis em atendimento às necessidades e aos objetivos organizacionais, conseqüentemente, em atendimento aos novos padrões de qualidade almejados e exigidos pela sociedade moderna.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; SALLORENZO, L. H. Desenvolvimento e Validação de Escalas de Suporte à Transferência de Treinamento. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.36, n.2, abr/jun, 2001. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=17>. Acesso em: 21.dez.2022.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2008.
- ALONSO, Marcos. Custos no Serviço Público. Revista do Serviço Público - RSP. Ano 50. Número 1. Jan-Mar, 1999.
- AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira; SILVA, Ladjane de Barros. Treinamento no Serviço Público. Teoria e Prática em Administração. v. 2. n. 1. PPGA/UFPB, 2022.

- BARACHO, Maria Amarante Pastor. A Importância da Gestão de Contas Públicas Municipais sob as Premissas da Governance e Accountability. Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais, Belo Horizonte. v.34. n°1. jan./mar. 2020.
- BAPTISTELLI, Patrícia Maria Fontes. Qualidade dos Gastos Públicos dos Municípios Mineiros na Área da Educação. Dissertação: Mestrado Profissional em Administração. Pedro Leopoldo: Fipel, 2009.
- BAUMGARTNER, M. A. O Papel do Treinamento na Empresa. In: BOOG, G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BEZERRA, Ricardo Alfredo Ribeiro. Incentivos para a Promoção da Qualidade do Gasto Público: fortalecendo o vínculo entre recursos e resultados. Brasília, 2008. Monografia apresentada ao Prêmio SOF de Monografias. Disponível em: <https://www.portalsof.planejamento.gov.br/bib/Estudos/_Final_230310.pdf>. Acesso em: 03.ago.2022.
- BEZERRA FILHO, João Eudes. Orçamento Aplicado ao Setor Público: abordagem simples e objetiva – atual. com a Constituição Federal, Lei nº4.320/64, LRF e portarias da SFO/SNT. MCASP. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson, 2003.
- BOVO, J. M. Gastos Sociais dos Municípios e Desequilíbrio Financeiro. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. v.35. n.1. jan/fev, 2001.
- BRASIL. Decreto Lei nº200, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 09.jan.2023.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 03.jan.2023.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE. A Nova Política de Recursos Humanos. Cadernos MARE, Brasília: MARE. Caderno 11. 1998.
- BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 01.fev.2023.
- BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 01.fev.2013
- BRESSER, Luiz Carlos Pereira. Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. In BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (orgs.). Economia do Setor Público no Brasil. São Paulo: Campus Elsevier, 2004: 3-15.
- CAMPOS, Nilo Moraes de; PINTO, Rodrigo Serpa; MELLO, Simone Portella Teixeira de. Treinamento e Desenvolvimento: uma análise do programa de capacitação dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata. 8, 9 e 10 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/Bd_documentos/coloquio10/204.pdf>. Acesso em: 05.fev.2023.
- CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem. Brasília: Editora Senac – DF, 2006.
- CARNEIRO, Margareth F. Santos & Colaboradores. Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Brasília: Brasport, 2010.
- CARVALHO, Deusvaldo. Orçamento e Contabilidade Pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- CASTRO, Domingos Poubel de; GARCIA, Leice Maria. Contabilidade Pública no Governo Federal: guia para reformulação do ensino e implantação da lógica do SIAFI nos governos municipais e estaduais com utilização do excel. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHAVES, R. S. A qualidade do Gasto Público no Brasil: propostas para melhoria. Boletim de Orçamento e Finanças. Curitiba: Governet. v. 3. n. 29. set, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CLARO, Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão do Capital Humano. Coleção Gestão Empresarial. FAE. Gazeta do Povo, 2002.
- CRISTINA, LANA; CARANDINA, RICARDO. ENTENDA O ORÇAMENTO: BRASIL ENFRENTA DESAFIO DE MELHORAR QUALIDADE DOS GASTOS PÚBLICOS. EBC, 2006. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://AGENCIABRASIL.EBC.COM.BR/NOTICIA/2006-12-27/ENTENDA-ORCAMENTO-BRASIL-ENFRENTA-DESAFIO-DE-MELHORAR-QUALIDADE-DOS-GASTOS-PUBLICOS](http://AGENCIABRASIL.EBC.COM.BR/NOTICIA/2006-12-27/ENTENDA-ORCAMENTO-BRASIL-ENFRENTA-DESAFIO-DE-MELHORAR-QUALIDADE-DOS-GASTOS-PUBLICOS)>. ACESSO EM: 05.AGO.2022.
- DI PIETRO, MARIA SYLVIA ZANELLA. DIREITO ADMINISTRATIVO. 23. ED. SÃO PAULO: ATLAS, 2010.
- DUBRIN, Andrew J. Princípios de Administração. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1996.
- FARIA, M. A Qualidade do Gasto Público. Tribunal de Contas do Município de São Paulo. Nº 9. Fevereiro/03. Disponível em: <<http://www.tcm.sp.gov.br/tcminforme/fevereiro/gastpubl2.htm>>. Acesso em: 30.jul.2023.
- FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A Política de Recursos Humanos e a Profissionalização da Administração Pública no Brasil do Século XXI: um balanço provisório. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. Out, 2002. Disponível em: <<http://bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em: 05.jan.2023.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4 ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- FINGER, M.; BRAND, S. B. Conceito de “Organização de Aprendizagem” Aplicado à Transformação do Setor Público: Contribuições Conceituais ao Desenvolvimento da Teoria. In: SMITH-EASTERBY, M; BURGOYNE, J; ARAÚJO, L. (Coord.) Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem – Desenvolvimento na Teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001.
- GAETANI, Francisco; BAGGIO, Sheila Brandão. Capacitação e Desenvolvimento Organizacional no Setor Público: entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos. II Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Isla de Margarita, Venezuela. Out/1997.
- GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão Pública Orientada para Resultados no Brasil. Revista do Serviço Público. Ano 53. Nº 4. Out-Dez, 2002.
- GIACOMONI, James. Orçamento Público. 13. ed. ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2005.
- GRILLO, A. Política de Recursos Humanos nas Universidades Federais Brasileiras. In: XXXIII EnANPAD . Belo Horizonte: ANPAD, 1990.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- LACERDA, E; ABBAD, G. Impacto do Treinamento no Trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, out/dez, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-52003000400005&script=sci_arttext>. Acesso em: 10.jan.2023.

- LEÃO FILHO, Argemiro de Souza; NASCIMENTO, Armando Luís do. Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Pública. Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – UFPE. Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios. v.1. Nº 2. Recife: Novembro, 2010.
- LIMANA, Amir. O Processo de Descentralização Política Administrativa no Brasil. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona, n.45 (21), 1 de agosto de 1999.
- MAGALHÃES, E.; OLIVEIRA, A.; ABREU, S.; MAGALHÃES, E. Política de Treinamento dos Técnicos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa na Percepção de Ex-dirigentes da Instituição. In: XXX EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2006.
- MAIA, Alexandre; VALLE, André do; FROSSARD, Leila Barbieri de Matos; CAMPOS, Leila Kuhnert; MÉLO, Leonardo; CARVALHO, Marcos Antonio Bastos. A Importância da Melhoria da Qualidade do Gasto Público no Brasil: propostas práticas para alcançar este objetivo. II Congresso Consad de Gestão Pública, 2009. Disponível em: <<http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00000111.pdf>>. Acesso em: 01.ago.2022.
- MALVEZZI, S. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MARCONI, N. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público. In: Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Buenos Aires: 2003. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>>. Acesso em: 07.fev.2023.
- MARIOTTI, Humberto. Organizações de Aprendizagem Educação Continuada e a Empresa do Futuro. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARRAS, JEAN P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. Editora Malheiros. 32ª edição. São Paulo, 2006.
- MENDES, Marcos. Gasto Público Eficiente. Propostas para o Desenvolvimento do Brasil. São Paulo: Instituto Braudel, 2006.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Editora Atlas, 2000
- MOREIRA, E.; COSTA, S. Determinação de Fatores que Influenciam a Gestão do Conhecimento : estudo de caso no serviço público. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção . Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- MOURÃO, Luciana. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 8, jan-mar, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_842.pdf>. Acesso em: 15.jan.2023.
- OEA, Programa de Administração para o Desenvolvimento. Avaliação orçamentária. Revista ABOP. Vol.1. n.1. maio/ago, 1975.
- PACHECO, R. S. Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: realizações do período 1995-2002. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, out/dez 2002. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53\(4\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/02-Pacheco53(4).pdf)>. Acesso em: 06.fev.2023.
- PEREIRA, M. F.; MARQUES, S. M. A Importância da Qualificação e Capacitação Continuada dos Funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora. In: XXVIII EnANPAD, Curitiba, 2004.

- PORTARIA INTERMINISTERIAL nº 244, de 6 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Legislacao/Portaria_interministerial/120606_port_intermin_244.pdf>. Acesso em: 05.jan.2023.
- PROJETO ESPLANADA SUSTENTÁVEL. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/projeto-esplanada-sustentavel>>. Acesso em: 05.jan.2013
- ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHWENGBER, Silvane Battaglin. Qualidade na Provisão de Serviços Judiciais: estimativa dos ganhos de eficiência e do “gargalo” reduzível na Justiça de 1º Grau. Brasília: ESAF, 2007. Monografia apresentada no XII Prêmio Tesouro Nacional. Disponível em: <http://www.tesouro.fazenda.gov.br/premio_TN/XIIPremio/qualidade/IqualidadeXIIPN/qualidade_na_provisao_de_servicos.pdf>. Acesso em: 06.set.2022.
- IX SEMANA DE ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E DE CONTRATAÇÕES PÚBLICAS. Oficina 27. MP/SOF/SEAGE. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/cursos_presenciais/IX_semana-AOFCP/BrasiliaII/Material_Didatico/Oficina_27_Qualidade_do_Gasto_Publico.pdf>. Acesso em: 22.dez.2022.
- SILVA, Lino Martins da. Contabilidade Governamental: um enfoque administrativo. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUSA, Jefferson Lindbergh de; PAIVA JR., Fernando Gomes de. Os Novos Tempos e a Administração Pública: as amarras da racionalidade instrumental e do regulação social. Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – UFPE. Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife, v. I, n. 1, fev. 2010.
- SOUZA, C.O. de. Esforço Fiscal e Alocação de Recursos nos Municípios Mineiros da Zona da Mata de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal de Viçosa, MG, 2007.
- STONER, James A. F; FREEMAN, R. Eduard. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1997.
- VILLELA, Renato. A Qualidade do Gasto Público. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/desafios/edicoes/18/artigo13743-1.php>>. Acesso em: 8.ago.2022.