

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

SIMONE CRISTINA PALHARES GOMES

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE PESSOAS NA
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO SOCIAL DA PREFEITURA
MUNICIPAL DE TAUBATÉ-SP**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

SIMONE CRISTINA PALHARES GOMES

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE
PESSOAS NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E
INCLUSÃO SOCIAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAUBATÉ-
SP**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal.” - Orientadora: Prof^a. Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães

CURITIBA - PR

2018



TERMO DE APROVAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE PESSOAS NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E INCLUSÃO SOCIAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAUBATÉ-SP

Por

SIMONE CRISTINA PALHARES GOMES

Monografia apresentada às 15:00, do dia 17 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

UTFPR
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

Ana Cristina Macedo Magalhães
UTFPR - Curitiba
(orientador)

Joao Mansano Neto
UTFPR - Curitiba

Giovanna Pezarico
UTFPR - Curitiba

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoia a buscar conhecimento mesmo diante das adversidades que a vida nos apresenta.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por, mesmo com a fragilizada deu-me forças para concluir este trabalho. A minha orientadora Prof^a. Msc. Ana Cristina, minha orientadora, que se mostrou sempre disponível e solícita.

RESUMO

GOMES, Simone Cristina Palhares. A importância do controle interno na gestão de pessoas na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté-SP. 2018. 29 f. Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal.”. Curitiba, 2018.

O trabalho em questão tem como objetivo da pesquisa identificar o funcionamento e as contribuições do controle interno na gestão de pessoas na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social. O controle interno é uma ferramenta de fundamental relevância para as organizações, pois auxilia na busca dos objetivos e assegura a proteção dos servidores públicos. Foi realizada pesquisa de revisão bibliográfica, onde foram levantados os conhecimentos dos temas abordados neste trabalho. Traz como resultado que toda organização pública deve ouvir e avaliar seus servidores, com objetivo de propiciar um bom clima no ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo. A gestão deverá proporcionar aos seus servidores avaliação sistêmica, capacitações permanentes e uma política de rotatividade dos cargos de confiança e livre escolha, para reduzir e eliminar as possibilidades de acomodação funcional. Todas as medidas elencadas propiciam parcerias entre a organização e seus servidores. O Poder Público deve criar, sem ferir os preceitos constitucionais, além da seleção por meios de provas e comprovação de títulos, uma equipe permanente de seleção munida de um sistema informatizado eficiente, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas também mensurar suas habilidades, atitudes, personalidades e valores, considerando as características do cargo ou o posto que será ocupado.

Palavras-chave: Público, gestão, servidores, motivação e controle interno.

ABSTRACT

GOMES, Simone Cristina Palhares. The importance of internal control in the management of people in the Department of Development and Social Inclusion of the Municipality of Taubaté-SP. 2018. 29 f. Specialized Monograph presented to the Academic Department of Management and Economics of the Federal Technological University of Paraná as a partial requirement to obtain the title of "Specialist in Municipal Public Management." Curitiba, 2018.

The work in question has the objective of the research to identify the functioning and the contributions of the internal control in the management of people in the Department of Development and Social Inclusion. Internal control is a tool of fundamental relevance for organizations, as it assists in the pursuit of objectives and ensures the protection of public servants. A bibliographic review research was carried out, in which the knowledge of the themes approached in this work was raised. What it should be, and what serves its servers, with the goal of providing a good climate in the workplace that is healthy and productive. The ability to manage ongoing training servers, permanent capabilities, and a freely selectable and reliable cargo rotation policy to reduce and eliminate functional travel possibilities. All measures listed are offered between organizations and their servers. The Public Power must create, without being the foreseeable constitutional ones, besides the selection by means of tests and evidence of titles, a permanent selection of songs of an efficient computerized system, not the search for a single technical support, but also its abilities, attitudes, personalities and values, considering the characteristics of the position or position will be occupied.

Keywords: Public, management, servers, motivation and internal control.

|

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	9
1.2 Problema.....	9
1.3 Justificativa.....	11
1.4 Metodologia	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A Importância da Gestão de Pessoas na Administração Pública	14
2.2 O Controle Interno como Ferramenta de Gestão de Pessoas	17
2.2.1 Desafios	19
2.2.2 Plano.....	21
2.3 Eficiência do Sistema de Gestão Pública de Pessoas	24
3. METODOLOGIA	24
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso apresenta o seguinte objeto de pesquisa: a importância do controle interno na gestão de pessoas na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da prefeitura municipal de Taubaté-SP, o qual surgiu de um processo de observação, experiência em campo e estudo para ganhar este formato. É importante relatar para compreender melhor o que originou este objeto de pesquisa.

1.1 Objetivos

O objeto de pesquisa surgiu a partir de alguns incômodos identificados no cotidiano da administração pública percebendo que a motivação para um servidor público garante um processo de trabalho com maior qualidade e desempenho, atingindo metas e indo além da criatividade diante das dificuldades apresentadas, garantindo assim o sucesso de toda uma equipe de trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o funcionamento e as contribuições do controle interno na gestão de pessoas na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté/SP.

Desta forma, os objetivos específicos traçados foram:

- Descrever o funcionamento da gestão de pessoas no serviço público;
- Verificar a existência de controle interno junto a Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social;
- Identificar quais procedimentos e ferramentas de controle interno de gestão pode tornar o sistema mais eficiente.

1.2 Problema

Esta pesquisa traz como indagação trazer como possibilidade a identificação do funcionamento da Gestão de Pessoas e quais processos e ferramentas de controle interno e suas contribuições na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social.

A área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para se tornar um agente de transformação em uma organização. O atual momento das organizações públicas requer ações de gestão que gerem comprometimento por parte dos servidores. Para Chiavenato (1999, p. 5-6) define o termo Gestão de Pessoas:

(...) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos quais objetivos pessoais jamais seriam poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço da pessoa, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a cultura que exista em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos de controle interno e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Nesse contexto, o controle interno de Gestão de Pessoas surge como estratégia para as organizações públicas, uma vez que, dentre suas atribuições, tem como função alinhar as ações humanas aos objetivos estratégicos.

Desta forma, viu-se a necessidade de se escrever sobre o tema a fim de contribuir de forma sistemática a equipe da Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social e também para entender melhor sobre o controle interno especificamente da situação dessa mesma equipe.

Os servidores públicos municipais da Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté, possuem funções de gestão e técnicas no atendimento as famílias que vivem em vulnerabilidade social e possui como objetivo principal a emancipação e promoção dos indivíduos e famílias que vivem em extrema pobreza.

Portanto a criação de procedimentos e ferramentas de controle interno na gestão de pessoas contribuirá na avaliação e valorização dos servidores públicos que desempenham suas funções no atendimento de um público com uma diversidade de demandas que exigem

Segundo Bergamini (1997) a motivação é um temática amplamente discutida. Entretanto, nos órgãos públicos, não é encontrada com a mesma frequência. No entanto, não deixa de ser relevante, pois possibilita um melhor entendimento das causas do comportamento dos indivíduos.

É uma variável que influi diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços realizados. Em razão disto, a análise do clima organizacional é importante para que se possa diagnosticar e promover melhorias nos trabalhos desenvolvidos, independentemente do tipo e da complexidade da organização, segundo Bergamini (1997).

Apesar das diversas ferramentas materiais de uma organização, elas não funcionam sem a atuação do homem. Considerando a importância das pessoas para seus locais de trabalho, a motivação passa a ser uma ferramenta importante para o sucesso organizacional, pois influencia significativamente o desempenho dos trabalhos de todos os níveis. O assunto motivação é amplamente abordado na literatura administrativa e possui vários conceitos e teorias.

Robbins (2004) define motivação como sendo o elemento responsável pela quantidade dos esforços de um indivíduo para atingir seus objetivos.

Para Bergamini (1997):

(...) a motivação é algo íntimo de alguém, sendo um aspecto comportamental exclusivo do indivíduo; está ligada à importância que cada um atribui ao seu trabalho e ao seu referencial de identidade e autoestima. Portanto, de um modo geral, a motivação consiste no desejo que um indivíduo tem de alcançar algo e, apesar de ser individual, pode ser influenciado por fatores externos.

Um dos problemas persistentes e que causa preocupações aos administradores consiste em saber como influenciar o desempenho daqueles que trabalham para eles, perguntando-se o porquê de alguns empregados terem melhor desempenho do que outros. Conhecer os fatores de motivação de seus colaboradores ajuda os gestores na interpretação de suas atitudes e permite a escolha das melhores decisões, contribuindo, assim, com a manutenção do melhor nível motivacional.

Considerando que ninguém consegue motivar alguém, pois a motivação está no interior de cada um, segundo Bergamini (1997), é possível manter pessoas motivadas conhecendo suas necessidades individuais e lhes oferecendo fatores de satisfação de acordo com suas necessidades. Portanto, a preocupação da administração não deve se restringir em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas, também, oferecer um ambiente de trabalho no qual se mantenha um bom nível motivacional.

Qual a importância da criação de procedimentos e ferramentas de controle interno na gestão de pessoas na Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté?

1.3 Justificativa

A realização deste estudo justifica-se pela importância da gestão de pessoas na administração de uma organização pública. Com o servidor público satisfeito e motivado, as metas e diretrizes da unidade em que trabalha serão atingidas com maior facilidade. Por outro lado, a desmotivação dos funcionários acaba fazendo com que eles realizem apenas o que for estritamente obrigatório. Com isso, não existe busca pelo aprimoramento dos processos de trabalho nem o interesse pela melhoria profissional pessoal.

A administração pública vem progredindo, buscando novas soluções e aperfeiçoando dos processos de trabalho, com ênfase na eficiência e eficácia organizacional. Portanto, é de suma importância que os servidores estejam comprometidos e motivados.

Ademais, deve preocupar-se constantemente com a sua eficácia e com a sua eficiência, ou seja, ser capaz de atender aos cidadãos de forma a despender o menor recurso sem alterar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Nesse sentido, os servidores públicos assumem um importante papel para o alcance desses objetivos, o que faz com que o controle interno de Gestão de Pessoas nesse setor assuma um importante papel.

A Prefeitura Municipal de Taubaté realiza um controle interno de seus servidores quando ingressam no serviço público, através de avaliação de estágio probatório, a cada seis meses, por um período de três anos, fundamentada na Lei Municipal nº 001, de 01/09/1990.

Após o término do referido período, a maioria entende que estão estabilizados e associado à ausência de sucessivas avaliações levam a estagnação e a falta de motivação do servidor em prestar o serviço àqueles que recorrem ao Poder Público fica comprometida.

Porém, não há uma legislação municipal de aplicabilidade de um Plano de Carreira, um planejamento com capacitações de forma continuada e a ausência de uma avaliação periódica das funções por eles desempenhadas.

1.4 Metodologia

O procedimento metodológico utilizado é a pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (1988), é a atividade de localização de fontes diversas de informação escrita para coletar dados gerais ou específicos a respeito de um tema.

A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, documentos mimeografados ou xerocopiados, mapas, imagens, manuscritos, etc. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer

um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

Ainda de acordo com os autores retro mencionados, por tudo isso, deve ser uma rotina na vida profissional de professores e pesquisadores, quanto na dos estudantes. Isso porque a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A temática do controle interno de gestão de pessoas já ocupa lugar significativo nas empresas privadas e no Poder Público. Apesar da administração pública ainda possuir o entendimento de gestão de pessoas como administração de pessoal, no mundo contemporâneo, as instituições públicas e privadas estão cada vez mais também expostas a novos modelos de gestão de seus servidores ou funcionários, marcados pelo surgimento de novas demandas e necessidades.

Segundo Santos (2009), a idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.. A gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois tudo isso propicia uma parceria entre a organização e funcionários (Dutra, 2009). Assim, toda organização, pública ou privada, tem a obrigação de ouvir e avaliar seus funcionários, com os objetivos de proporcionar um bom clima organizacional; ou seja, um ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo (Luz, 2003).

Para Chiavenato (2010) o contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Com base nas opiniões dos autores, é possível entender a necessidade de criar estratégias e instrumentos de controle interno de gestão de pessoas para que a Administração Pública consiga atender e valorizar seus servidores e seus objetivos específicos.

2.1 A importância da Gestão de Pessoas na Administração Pública

Ao se aludir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) a define como

“[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

Para Lacombe (2004 apud CLARO, 2009):

A gestão de recursos humanos envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de recursos humanos é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistar consistentemente um desempenho melhor e o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas e capacitadas, além do ambiente em que trabalham. Sabe-se que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismos que levem aos objetivos traçados.

Nessa direção, Milioni (2002, apud DUTRA, 2009, p. 21) define gestão de pessoas como “[...] um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes”.

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra (2009, p. 21) apresenta um conceito contemporâneo, afirmando que “[...] gestão de pessoas consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos

organizacionais.” Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos, como avaliação, progressão, capacitação e também na política de remuneração, pois isso tudo propicia uma parceria entre a organização e os funcionários.

Conforme Ribeiro (2007, p. 3), a “[...] gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.

A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco as pessoas; significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, à intuição, à criatividade e à subjetividade.

Já para Gil (2009 apud DUTRA 2009, p. 21), “[...] gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência da Administração que contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

Deve existir interação constante entre a organização e seus colaboradores, para que estes produzam bons resultados, em contrapartida, a empresa deve propiciar um bom relacionamento no local de trabalho.

Os resultados obtidos na gestão de recursos humanos dependem, em grande parte, do comportamento das pessoas do trabalho. Se esse comportamento atende de forma adequada aos objetivos organizacionais, a probabilidade de sucesso é maior.

Toda organização, pública ou privada, tem a obrigação de ouvir e avaliar seus funcionários, com os objetivos de proporcionar um bom clima organizacional; ou seja, um ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo. A responsabilidade pela avaliação do clima organizacional deve ser da gestão da organização, seja ela representada pelo setor de recursos humanos ou por entidade terceirizada.

Luz (2003) destaca que a avaliação do ambiente de trabalho facilita a detecção de oportunidades de melhorias junto aos clientes internos e aos processos na gestão de recursos humanos. Afirma, ainda, que o desempenho organizacional é extremamente afetado pelo desempenho das pessoas que compõem o quadro da organização; ou seja, se o desempenho dos funcionários for baixo, a organização como um todo terá um resultado fraco, em consequência, obtém-se um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal como do organizacional.

Segundo Rizzatti (1995), para a realização de uma pesquisa de clima organizacional, o pesquisador pode escolher entre duas alternativas; a primeira trate-se da elaboração de uma metodologia de investigação própria e a segunda a adoção de algum modelo ou método já

existente e comprovado. A primeira opção é interessante quando existe alguma problemática para estudo totalmente nova, com características próprias e singulares que justifiquem um novo modelamento conceitual.

O modelo de Bispo (2006) dividiu em dois grandes grupos de pesquisa os fatores que podem afetar o estado de ânimo dos trabalhadores, sendo eles internos e externos. Os fatores internos são aqueles relacionados ao ambiente dentro da organização e, por este motivo, a organização tem o potencial de interferir diretamente sobre eles, tentando aprimorá-los ou moldá-los com o objetivo de extrair melhores resultados para a organização e seus funcionários.

Os fatores externos de influência são aqueles de origem externa à empresa, mas que em maior ou menor grau de influência tem seus efeitos verificados nos atos dos funcionários. Os fatores externos de influência podem atuar de forma direta no clima organizacional entre os funcionários e, por isso, não podem ser desprezados, segundo Bispo (2006).

O autor acredita que se a organização não puder atuar diretamente sobre eles, pode passar a atuar sobre seus efeitos nos funcionários.

2.2 O controle interno como ferramenta de Gestão de Pessoas

Os controles internos são o conjunto de políticas e procedimentos utilizados para que determinado objetivo seja alcançado. Para Almeida (2006, p.50):

(...) o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

O controle interno atua nos órgãos públicos em todas as esferas desenvolvendo ações de caráter repressivo, preventivo e sistemático, de modo a antecipar possíveis ocorrências indesejáveis como irregularidades, improbidades e as reiterações dessas práticas.

Neste contexto o controle interno é de suma importância e imprescindível na realização de uma administração pública a contento, pois se conhece as necessidades daqueles que dela necessitam para a criação ou implantação de políticas públicas que atinjam aquele público que carece e acessa o serviço público.

Na gestão de pessoas no âmbito do Poder Público municipal é adotado, entre outras formas, avaliação de desempenho. Através desse procedimento é possível atingir resultados no desempenho do colaborador quanto da organização. Ressaltamos a importância de se

fornecer o feedback claro e direto ao indivíduo, pois ele poderá atingir suas metas e traçar estratégias que poderão levar ao sucesso pessoal, e atingir um ambiente organizacional favorável de se trabalhar.

A Gestão de pessoas é o que permite a colaboração eficaz dos colaboradores, dos recursos humanos, de talentos, dos funcionários, dos servidores ou qualquer designação usada para atingir objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2004, p. 5-6):

(...) o importante é entender que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da motivação, da forma como são tratadas, elas podem ser minas de sucesso ou minas de problemas.

Para Tachizawa et al. (2001, p. 19 apud MARTINS, 2010), gestão de pessoas pode ser entendida como “[...] um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações.” A gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas precisa ser vista.

Para Chiavenato (2010, p.4):

O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. Boa parte da vida das pessoas é passada dentro das organizações que, por sua vez, dependem das pessoas para atingirem seus objetivos. Se por um lado, as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e sucesso pessoal, as empresas jamais existiriam se não fossem as pessoas, que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade.

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas, que segundo Claro (2009 apud DUTRA, 2009) é: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

De acordo com Santos (2009, p. 19):

[...] a idéia de gerir pessoas parece estar inteiramente ligada à de administrar pessoas, mas não é bem assim. A administração de recursos humanos prevê o ser humano como um recurso na administração e cuida de sua instrumentalização: seleção, contratação, treinamento, demissão etc.

Segundo Santos (2009, p. 19), ressaltando que “[...] já a gestão de pessoas, denota o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico”.

Sabe-se que o planejamento é de vital importância para o sucesso da organização, principalmente quando esta for pública, conforme Bergue (2007, p. 97), o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele constar: valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuro de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social.

De modo geral as administrações públicas não valorizam a área de recursos humanos, enquanto outras empresas do setor privado estão tratando esta área como sendo estratégica para a organização em busca de seus resultados. O setor público trata-a como um setor que contrata e demite pessoas, esquecendo que ele deve buscar a qualificação dos servidores, além de servir como elo entre estes e a administração, podendo torná-lo um diferencial competitivo.

Com a Constituição de 1988 teve início um processo de mudança com relação ao nepotismo, buscando da administração pública maior transparência, profissionalismo e menos injustiça, formando seu quadro de funcionários através de concursos públicos (pessoas capacitadas e habilitadas) que oferecem aos cidadãos oportunidades iguais no ingresso ao serviço público.

2.2.1 Desafios

Como resultado da constituição de 1988, houve muitas mudanças no setor público. Mudanças essas que têm o objetivo de tornar as contratações junto ao setor público, mais transparentes e profissionais, minimizando, diminuindo a incidência do nepotismo e perseguições políticas. Neste período, foi apresentado à toda cúpula da administração pública o concurso público, também a estabilidade no emprego público foi introduzida na administração direta, portanto, as contratações na área pública passam a ser realizadas através de concursos, um meio mais transparente, mais aberto e justo, tendo critérios e princípios técnicos.

Referente a essas mudanças, Lemos (2010, p. 2) afirma que “[...] se por um lado estes objetivos foram atingidos, por outro lado criou-se um mastodonte, um excesso de servidores em muitas áreas e baixa rotatividade da força de trabalho”. Segundo o mesmo autor, é improdutiva a troca frequente de funcionários, seja pelos custos trabalhistas, seja pelo tempo

e recurso investidos na integração e aprendizado do contratado, no entanto, também é ruim não poder trocar nenhum funcionário quando necessário.

Percebe-se que a administração de recursos humanos necessita implantar um sistema de incentivos para o profissional, pois é evidente a falta de uma política de formação, capacitação permanente e remuneração coerente com o exercício da função pública. Ao se referir aos recursos humanos, Mattos (1982, p.13) afirma que:

Desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimorar o desempenho do exercício de certa função, mas um processo individual, grupal, organizacional permanente de autocrítica, descoberta a atualização do potencial de criatividade e realização humana em seus diversos níveis de manifestação.

Para Dutra (2009, p. 29), “[...] a atuação da área de Gestão de Pessoas, numa concepção estratégica tem como premissa básica, a geração de comprometimento, que demanda tempo, estratégias adequadas e constante avaliação, com a adoção de medidas corretivas”.

Para a Escola Nacional de Administração Pública (2007, p. 32), os profissionais de recursos humanos são responsáveis em oferecer o suporte necessário para a gestão de pessoas, estabelecendo critérios a respeito de questões como: “[...] planejamento da força de trabalho; implementação de ações de desenvolvimento profissional; criação de carreiras e estruturas remuneratórias; avaliação de desempenho; gestão por competências, entre outros”.

É do senso comum, que entre as políticas de recursos humanos, a de maior importância para consolidar a eficiência na organização é a de capacitação de pessoal.

Segundo Pires (2005, p. 23):

[...] o desenvolvimento de metodologias, técnicas e mecanismos adequados à implantação do modelo de gestão por competências em organizações públicas, observadas suas especificidades culturais e atribuições particulares, surge como principal desafio para a implantação do modelo.

O quadro de servidores deve ser composto por funcionários que possuam conhecimentos técnicos a respeito de matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerão. Com base nisso, Pires (2005, p. 23) também ressalta que “[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, conduzidos com o objetivo de elevar seus níveis de efetividade, é

mister definir metodologias que permitam a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes.”

É preciso que as organizações busquem, além da seleção por meio de provas e comprovação de títulos, outras formas de avaliação, procurando identificar as competências interpessoais, estratégicas e gerenciais de cada candidato. Essa nova maneira de avaliar objetiva contar com servidores aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005, p. 23).

2.2.2 Plano

A finalidade de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar, dar suporte, resolver as questões referentes aos Recursos Humanos das organizações, tanto na gestão públicas como na gestão privada. Desenvolvendo competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Ribeiro (2007, p. 12), um modelo de gestão de pessoas bem estruturado requer objetivos bem definidos, domínio das técnicas, metodologias atualizadas constantemente, clareza e objetividade na busca dos resultados finais, além da percepção dos impactos causados pela atuação das pessoas.

Quando se contrata, é necessário ter regras determinadas para liderar, visando alcançar os objetivos e os resultados planejados. Portanto, políticas bem planejadas auxiliam os funcionários na tomada de decisão e compreensão de suas atribuições.

Segundo Dutra (2009, p. 36), a área de gestão de pessoas deve ter clareza nas ações, objetivando alcançar o planejado, a capacidade de mudança constante e o conhecimento, isso tudo propiciando economia à organização.

As experiências da reforma das políticas e da gestão de pessoas no Brasil mostram que os governos se encontram em fases diferentes em relação ao tema. Esse processo de mudanças ocorre em etapas, começa pelo ajuste, depois pela implementação de políticas mais consistentes e, por último, pela integração dessas políticas aos objetivos estratégicos da organização. Relata em seus estudos que:

A implantação de políticas de gestão de pessoas que preconizam o desenvolvimento e a valorização das pessoas nas organizações deve trazer corolários como: produção de produtos e serviços inovadores de alta qualidade, bem como atendimento mais flexível e atencioso porque, teoricamente, um colaborador que se sente atendido, satisfeito e valorizado tende a realizar suas funções com maior afinco. (DEMO, 2005, p. 4 apud SANTOS, 2009, p.34).

Esses profissionais devem desenvolver práticas para gerar maior competência, além de investir em meios que aumentem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos colaboradores, e monitorar se as políticas e práticas organizacionais ajudam ou bloqueiam o crescimento do colaborador.

A história das políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira é marcada por uma série de interrupções e dificuldades quanto à estruturação dos seus principais sistemas. Além de políticas de gestão, é necessária a competência profissional, resultado da aplicação no trabalho de conhecimento, habilidade e atitude, que representam os três recursos ou dimensões da competência (PIRES, 2005, p. 17).

Segundo Pires (2005, p. 17-18), para vários estudiosos, o conhecimento corresponde a uma série de informações adquiridas e estruturadas; refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade está relacionada ao saber como fazer algo, à capacidade de fazer uso do conhecimento; já a atitude se relaciona a um sentimento, uma emoção, à aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a objetos ou situações, ou seja, querer fazer. Muitas organizações têm adotado o modelo de gestão por competências, visando a orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os níveis da organização.

Segundo Prahalad e Hamel (1990 apud PIRES, 2005, p. 19), o conceito de competência no nível organizacional se refere:

A um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais e de valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

O quadro de agentes públicos deve ser composto por servidores que possuam conhecimentos técnicos sobre matérias específicas, além de um conjunto de habilidades e atitudes compatíveis com as atribuições que exercerá.

Sabe-se que certas habilidades e atitudes somente serão avaliadas após um maior contato, possibilitando assim o reconhecimento das potencialidades, qualificações e demais aspectos ligados ao comportamento dos candidatos. Conforme Pires (2005, p. 26), um curso de formação bem estruturado objetiva:

Proporcionar uma visão abrangente e integrada das futuras funções do servidor,

assegurando a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes e buscando a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso.

É sabido que o recrutamento e a seleção são muito importantes no modelo de gestão de pessoas, pois a falta de seleção adequada certamente gerará custos para a organização. Conforme o mesmo autor (PIRES, 2005, p. 26), ao efetuar-se o recrutamento e a seleção, é preciso definir os resultados que se pretende alcançar com os serviços prestados e criar uma equipe permanente de seleção, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas mensurar também as habilidades, atitudes, perfil, personalidade e valores, considerando as características do cargo ou posto que seja ocupado.

A gestão de pessoas deve se atentar mais às inconstâncias comportamentais como personalidade, valores das pessoas e interesses, pois tais questões no setor público são recentes, necessitando da realização de vários estudos para uma compreensão maior do tema (PIRES, 2005, p.29).

Para Pires (2005, p. 36):

[...] ainda se observa uma atitude cautelosa dos gestores e técnicos de recursos humanos do setor público, talvez seja pelo motivo das medidas empregadas objetivarem competências na captação de talentos no mercado externo às instituições públicas.” Cada organização deve considerar as particularidades do seu foco para definir seu próprio modelo de gestão de pessoas, pois ela é a combinação de pessoas e de tecnologia visando a atingir determinados objetivos.

O desenvolvimento de gestão de pessoas é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos institucionais e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Para Longo (2009, p. 18 apud DUTRA, 2009), a gestão de recursos humanos deve ser aperfeiçoada a partir dos cidadãos, porque é da perspectiva da realização dos propósitos das organizações públicas que a gestão de pessoas deve ser observada. A principal função da administração pública é buscar o bem comum e a satisfação dos cidadãos, isso é possível quando uma administração pública trabalha com seriedade e transparência.

Segundo Bergue (2007, p. 169), a avaliação de desempenho na gestão de pessoas pode enfocar: a) as pessoas no exercício de suas atividades; b) os processos inerentes à área de gestão de pessoas.

As pessoas precisam ser avaliadas na atividade e no local em que estão desenvolvendo suas tarefas, devendo ser adequadas em setores nos quais suas habilidades melhor contribuem na organização e no setor público, e isso deve ser encarado com seriedade, pois o produto oferecido é o bem coletivo. Nesse sentido, uma gestão de pessoas eficiente é aquela em que as pessoas utilizam todo seu potencial, tanto em habilidade e competência quanto em atividade e serviço.

2.3 Eficiência do Sistema de Gestão Pública de Pessoas

Um dos instrumentos é a implantação de um sistema de gestão de recursos humanos, que ajuda na prevenção de atos ou procedimentos que podem resultar em erros ou nos atos de improbidade administrativa, contribuindo assim para eficiência da gestão administrativa.

Para que um Sistema de gestão de recursos humanos funcione com maior eficiência, não basta simplesmente implantá-lo para atender a imposição constitucional, é necessário comprometimento e vontade política principalmente do gestor público, para criar e manter um sistema de gestão de recursos humanos que evite ineficiências, erros, fraudes e irregularidades.

Segundo Tanaka (2012) é necessário estar atento à alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos que não poderão faltar no sistema de controle interno, e que podemos adaptar para o sistema de gestão de recursos humanos e não comprometer sua eficiência: vontade política, estrutura de servidores de provimento efetivo, estrutura física, integridade e competência, acompanhamento da gestão pública de recursos humanos, segregação de funções, rodízio de funções, profissionalização no setor público e autonomia da unidade de gestão de recursos humanos.

Ainda para Tanaka (2012) para que esses procedimentos, mecanismos ou ferramentas funcionem com eficiência é necessário que o sistema de gestão de recursos humanos esteja informatizado e passe por constantes atualizações. Além disso, é necessário que o gestor possua conhecimentos em gestão de recursos humanos no serviço público e administração pública e saiba exercer a liderança para colocar em ação os atos necessários no sistema de Gestão de Recursos Humanos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou através da metodologia de uma revisão das referências bibliográficas, ou seja, através da revisão do levantamento de material literário que abordasse os temas discutidos neste trabalho de conclusão de curso.

Com esse levantamento tivemos o objetivo de elencar um conhecimento já existente a cerca do tema tratado a fim de compreender sobre os modelos de controle interno e sua contribuição na área de recursos e gestão de pessoas.

A pesquisa se deu em três etapas: levantamento do material bibliográfico a cerca do tema, leitura e estudo do material, análise das principais teorias a cerca do tema e conclusão final.

O estudo deste trabalho será fundamentado em ideias e pressupostos de teóricos que apresentam significativa importância na definição e construção dos conceitos discutidos sobre controle interno de gestão de pessoas, motivação, estratégias ou métodos eficientes de valorização de seus servidores para atingir os objetivos organizacionais.

Assim sendo, o trabalho transcorrerá a partir do método conceitual-analítico, visto que utilizaremos conceitos e ideias de outros autores, semelhantes com os nossos objetivos, para a construção de uma análise científica sobre o nosso objeto de estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É percebida no decorrer dos anos a grande ineficiência dos serviços públicos no Brasil e por sua vez levam-se aos desperdícios nos processos administrativos da gestão pública. Com a sociedade mais participativa nas questões de ordem pública, principalmente na área social, exigindo maior qualidade nos serviços prestados, surge-se a necessidade de instrumentos que aperfeiçoam a gestão de pessoas para torná-los mais eficientes.

Os resultados obtidos, após o estudo sistêmico de material literário que abordasse os temas discutidos neste trabalho, são que o desenvolvimento de gestão de pessoas é um processo que além da transmissão de conhecimentos, da criação de atitudes e dos comportamentos voltados ao desenvolvimento dos próprios indivíduos ou grupo, busca atender aos objetivos das instituições e estratégicos, possibilitando flexibilidade nas mudanças, além de estimular um ambiente de desenvolvimento e trabalho participativo.

Toda organização pública deve ouvir e avaliar seus servidores, com objetivo de propiciar um bom clima no ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo

Ademais, o maior gargalo do Poder Público é manter um controle interno que funcione de forma efetiva, proporcionando aos seus servidores avaliação sistêmica, capacitações

permanentes, uma política de rotatividade dos cargos de confiança e livre escolha, para reduzir e eliminar as possibilidades de acomodação funcional e estratégias de motivação para valorização da força de trabalho comprometida, competente e entusiasmada.

O Poder Público deve criar, sem ferir os preceitos constitucionais, além da seleção por meios de provas e comprovação de títulos, uma equipe permanente de seleção munida de um sistema informatizado eficiente, buscando não avaliar somente o conhecimento técnico, mas também mensurar suas habilidades, atitudes, personalidades e valores, considerando as características do cargo ou o posto que será ocupado.

Todas as medidas elencadas propiciam parcerias entre a organização pública e seus servidores, pois um servidor instruído e capacitado com frequência desenvolve suas funções de forma motivada, com maior interesse em conhecer as necessidades e atendê-las daqueles que recorrem ao Poder Público.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar do Poder Público ainda está muito ligado no entendimento de gestão de pessoas como administração de pessoal, através de rotinas de preparação de folha de pagamento, manutenção de registro, assentamentos funcionais e controle dos servidores.

Segundo Tanaka (2012) é necessário estar atento à alguns procedimentos, ferramentas ou mecanismos que não poderão faltar no sistema de controle interno, e que podemos adaptar para o sistema de gestão de pessoas e não comprometer sua eficiência: vontade política do gestor que é considerado responsável pela organização pública, estrutura de servidores de provimento efetivo para garantir a continuidade dos sistemas de gestão de pessoas, pois a rotatividade de servidores é prejudicial ao aprendizado e causa transtornos a operação e estrutura física apropriada.

De acordo com Dutra (2009) a integridade e competência das Chefias, Gerências e Diretorias com integridade pessoal profissional, possuir um nível de competência que lhes permita entender a importância de desenvolver, implantar e manter um sistema de gestão de pessoas, segregação de funções com as tarefas ligadas a gestão de pessoas por mais de um servidor para evitar erros, fraudes ou desperdícios, rodízio de funções medida que evitará acomodação funcional, profissionalização no setor público com capacitações de forma sistêmica e autonomia da unidade de gestão de pessoas para sugerir melhorias e modificações.

As organizações da Administração Pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, o grande desafio é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica

desenvolver estratégias de gestão com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes.

A Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté, apesar de ainda apresentar algumas características de administração de pessoal, exercendo muitas vezes atividades meramente burocráticas. Nos últimos dois anos vem criando procedimentos e ferramentas de controle interno na gestão de pessoas, no que se refere a capacitação de seus servidores, oxigenando suas equipes levando em consideração as habilidades de seus servidores, criou um sistema informatizado eficiente de gestão de pessoas e os gestores ligados a gestão de pessoas são escolhidos por sua habilidade técnica e expertise na, defendidas por Dutra (2009) e Tanaka (2012).

Os resultados deste estudo poderão auxiliar a Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social da Prefeitura Municipal de Taubaté a criar procedimentos e ferramentas de controle interno na gestão de pessoas.

Recomenda-se para as pesquisas futuras, a criação de indicadores com o objetivo de monitoramento e avaliação dos procedimentos e ferramentas de controle interno na gestão de pessoas junto a Secretaria de Desenvolvimento e Inclusão Social de Taubaté.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. **Constituição**: República Federativa do Brasil de 1988. Brasília,DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Decreto-Lei n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de julho 2018.
- CABRERA, Luiz Carlos. **FUNDAP – Gestão de recursos humanos na administração pública. A perspectiva da Gestão de Pessoas**. 2008. Disponível em: <http://www.fundap.sp.gov.br/escola/grh/PERSPECTIVAS_GESTAO_PESSOAS.ppt>. Acesso em: 10 julho 2018.
- CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.
- DUTRA, Ademar. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Diretoria de Desenvolvimento Gerencial/Coordenação Geral de Educação a Distância. **Gestão estratégica de pessoas e plano de carreira**. Atualizado em: out. 2007. Módulo 1 – item 3.
- GEMELLI, I.M. P. & FILIPPIM, E. S. **pública: o desafio dos municípios**. jan./dez. 2010. **Gestão de pessoas na administração** RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEMOS, Murilo Lemos de. **Gestão de pessoas na Administração Pública: recursos humanos na administração pública**. Disponível em: <http://www.crasp.com.br/convivencia/administracao_publica/artigos/rh.do>. Acesso em: 15 de julho de 2018.
- LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. São Paulo: Método, 2006.
- LUZ, T. R. et al. Gestão de pessoas e Competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. ENCONTRO DA ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 19 a 23 set. 2009.

MARCONI, Nelson. **Uma radiografia do emprego público no Brasil**: análise e sugestões de políticas. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2009.

MARTINS, Regina Copello. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**.

Disponível em:

<http://www.inmetro.gov.br/producao intelectual/obras_intelectuais/43_obraIntelectual.pdf>. Acesso em: 12 de julho de 2010.

MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, set. 1982.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, DF: ENAP, 2005. 100 p.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. [S.l.]: Saraiva, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) – Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, p. 241-250, jul./set. 2009.

TANAKA, H. **A eficiência de controle interno como instrumento de indução da boa gestão pública**. Monografia. Especialização em Gestão Pública Municipal. 2012.45 p.