

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Lais Mara dos Santos Soares  
Lívia Fernandes de Souza  
Misael Savio Oliveira dos Santos  
Natani Fátima Almeida Dias

A DEFICIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SETOR  
PÚBLICO

Fernandópolis  
2022

Lais Mara dos Santos Soares  
Lívia Fernandes de Souza  
Misael Savio Oliveira dos Santos  
Natani Fátima Almeida Dias

## A DEFICIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Fernandópolis  
2022

Lais Mara dos Santos Soares  
Lívia Fernandes de Souza  
Misael Savio Oliveira dos Santos  
Natani Fátima Almeida Dias

## A DEFICIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como exigência parcial para  
obtenção da Habilitação Profissional  
Técnica de Nível Médio de Técnico em  
Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico  
de Gestão e Negócios, à Escola Técnica  
Estadual de Fernandópolis, sob orientação  
do Professor Ricardo Antonio Leal Soares.

Examinadores:

---

Examinador 1

---

Examinador 2

---

Examinador 3

Fernandópolis  
2022

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas, autor do nosso destino, nosso guia. Ao professor Ricardo Antonio Leal Soares, por seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo das supervisões de nossas atividades. A todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos de nós.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda esta longa caminhada, às nossas famílias pelo incentivo e apoio constante. Agradecemos também a todos os professores do curso, que foram tão importantes em nossa vida acadêmica e no desenvolvimento deste artigo, em especial ao professor e orientador Ricardo Antonio Leal Soares e ao nosso companheiro e professor Alexandre Rodrigues Cajuela. E por fim aos nossos colegas de sala por todo apoio ao longo desse projeto.

## EPÍGRAFE

“Faça o teu melhor, na condição que você tem, enquanto você não tem condições melhores, para fazer melhor ainda!”.

MARIO CORTELLA

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo manifestar e conseqüentemente propor uma reflexão e soluções quanto a humanização na área estudada, baseadas em estudos específicos que apontem intervenções para o imbróglio. Este estudo de caso qualitativo e quantitativo com análise bibliográfica, aborda aspectos referentes a deficiência do desenvolvimento humano no setor público. Para o aprofundamento da pesquisa, foram desenvolvidas análises a partir da coleta de informações do acervo bibliográfico da ETEC – Professor Armando José Farinazzo, e os resultados da pesquisa de campo desenvolvida, em que houve uma investigação em relação a inserção e evolução do RH - Recursos Humanos -, nas empresas privadas e públicas, e que contribuiu para a comparação das semelhanças e disparidades entre elas. Evidenciando, portanto, que no setor a qual referencia-se o trabalho, há indícios da existência da Gestão de Pessoas, entretanto percebe-se que o déficit do desenvolvimento humano supera tal fator, não havendo o aprimoramento necessário para a eficiência do Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão. Privado. Público. Recursos Humanos. Setor.

## ABSTRACT

The job presented has the purpose to manifest and so propose a reflection and solutions of the humanization on the area of study, based on specific research that point out interventions for the problem. This qualitative and quantitative case study with bibliographic analysis, discuss aspects referring to the human development deficiency in public sector. To the research deepening, analysis were developed from the gathering of information of the bibliographic collection of ETEC - Professor Armando José Farinazzo, and the results of the field research developed, in which there was an investigation relating the insertion and evolution of HR - Human Resources -, in public and private companies, and that contributed to comparison of similarities and distinctions among them. In conclusion, therefore, the sector which this work refers to has evidence of existence of People Management, however it is noticeable that the deficit in human development surpasses such factor, resulting in the absence of improvement necessary for Human Resources efficiency.

Keywords: Human Resources. Private. Public. Sector.



## RESUMEN

El presente trabajo pretende manifestar y consecuentemente proponer una reflexión y soluciones en cuanto a la humanización en la zona estudiada, a partir de estudios específicos que apunten a intervenciones para el embrollo. Este estudio de caso cualitativo y cuantitativo con análisis bibliográfico aborda aspectos relacionados con la deficiencia del desarrollo humano en el sector público. Para profundizar en la investigación, el análisis se desarrolló a partir de la recopilación de información del acervo bibliográfico de la ETEC - Profesor Armando José Farinazzo, y de los resultados de la investigación de campo desarrollada, en la que se investigó sobre la inserción y evolución de los RH - Recursos Humanos - en las empresas privadas y públicas, y que contribuyó a la comparación de las similitudes y disparidades entre ellas. Evidenciando, por lo tanto, que en el sector al que se refiere el trabajo, hay indicios de la existencia de la Gestión de Personas, sin embargo, se percibe que el déficit de desarrollo humano supera este factor, y no hay la mejora necesaria para la eficiencia de los Recursos Humanos.

Palabras clave: Recursos Humanos. Privadas. Públicas. Sector.

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Qual a sua idade?.....  | 33 |
| Gráfico 2. Qual seu sexo?.....   | 34 |
| Gráfico 3. Você atua no mercado de trabalho? .....                                   | 35 |
| Gráfico 4. A empresa na qual você atua pertence ao: .....                            | 36 |
| Gráfico 5. Em sua empresa, há um departamento específico de Recursos Human.....      | 37 |
| Gráfico 6. Qual a sua relação com o setor de RH? .....                               | 38 |
| Gráfico 7. Qual tipo de processo seletivo você participou? .....                     | 39 |
| Gráfico 8. Ao assumir o seu cargo, a empresa ofereceu um processo de integração..... | 40 |
| Gráfico 9. Ao adentrar a empresa, você participou do processo de treinamento? .....  | 41 |

## LISTA DE SÍMBOLOS

“ ”- Aspas

[ ] – Colchetes

: - Dois pontos

! – Exclamação

( ) – Parênteses

? - Pergunta

%- Porcentagem

... - Reticências

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH- Administração de Recursos Humanos

DP- Departamento Pessoal

IBGE : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RH- Recursos Humanos

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 13 |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | 14 |
| <b>1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b> .....   | 14 |
| <b>1.2. GESTÃO DE PESSOAS</b> .....   | 14 |
| <b>1.3. DEPARTAMENTO PESSOAL</b> .....  | 15 |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | 16 |
| <b>2. SETOR PÚBLICO E PRIVADO</b> .....   | 16 |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....   | 18 |
| <b>3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....  | 18 |
| <b>3.1. Recrutamento</b> .....  | 18 |
| <b>3.2. Seleção</b> .....   | 18 |
| <b>3.3. Recrutamento e seleção no setor público</b> .....                                     | 19 |
| <b>3.4. Recrutamento nas empresas privadas</b> .....  | 19 |
| <b>3.5. Seleção nas empresas privadas</b> .....   | 20 |
| <b>CAPÍTULO IV</b> .....  | 21 |
| <b>4. INTEGRAÇÃO</b> .....  | 21 |
| <b>CAPÍTULO V</b> .....   | 23 |
| <b>5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b> .....   | 23 |
| <b>5.1. Treinamento e Desenvolvimento no Setor Público</b> .....                              | 24 |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....  | 26 |
| <b>6. PESQUISA</b> .....  | 26 |
| <b>6.1. COMPARAÇÃO DO PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS DE<br/>EMPRESA PRIVADA E PÚBLICA</b> ..... | 26 |
| <b>6.2. PESQUISA DE CAMPO</b> .....   | 32 |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 42 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....   | 44 |

## INTRODUÇÃO

Para compreender esse estudo é importante conhecer as diferenças existentes entre Recursos Humanos e Departamento Pessoal, que são comumente confundidas as duas áreas são de grande valia dentro das empresas, principalmente nas organizações estatais que lidam com a sociedade e com recursos públicos.

O RH tem como objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem como tarefas o recrutamento e seleção de pessoal, avaliação de desempenho dos funcionários, treinamento e desenvolvimento de pessoas, entre outras funções, com o objetivo básico de alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização, o DP é o departamento encarregado de tarefas e atividades específicas, ou seja, desde a contratação do funcionário, pagamento de salários, transporte, férias, licença médica, 13º salário, organização dos horários de trabalho e Rescisão Contratual dos funcionários. (SOARES, 2015).

O setor público no Brasil possui uma inexistência de desenvolvimento humano em relação a gestão de seus colaboradores, sendo que o departamento é o responsável pelo cuidado e atendimento a sociedade, mas não há treinamento e desenvolvimento de quem oferece esse serviço a comunidade.

O que iniciou como uma administração burocrática, ao longo do tempo foi evoluindo para um RH mais estratégico e humano. Entretanto, o setor público não acompanhou esta evolução, já que nas empresas privadas o RH garante treinamento, desenvolvimento, motivação entre outros, desenvolvendo o colaborador dentro da empresa. Sendo assim, o serviço público continua tendo o RH como departamento pessoal, trabalhando com contratação, demissão e folha de pagamento, não valorizando o funcionário público como o mais considerável, recurso na instituição.

## **CAPÍTULO I**

### **1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A Administração de Recursos Humanos, lida com a necessidade de dirigir a empresa sob aspectos específicos: contratação, avaliação, remuneração e outros. Por conseguinte, seu objetivo principal é manter uma excelente relação com o funcionário, assumindo o controle sobre sua vida profissional. Ao falarmos sobre a área de administração em recursos humanos, destaca-se Idalberto Chiavenato.

Dessa forma, a ideia do Departamento Pessoal é de desmistificar o conceito de empregados e funcionários, passando a nomeá-los como colaboradores ou parceiros, abrindo visão à humanização dentro da empresa.

A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes (...) que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. (CHIAVENATO, 1989:181-182)

#### **1.2. GESTÃO DE PESSOAS**

Conforme Gil (2010), gestão de pessoas, visa a cooperação de indivíduos participantes das organizações, para o avanço pessoal e profissional. Ela substituirá a ARH.

Conforme Dutra (2009), os indivíduos vêm sendo caracterizado como recursos a serem moldados e administrado dentro da instituição, apesar de diversas

definições que possam ser destinadas a Gestão de Pessoas, o que sobressai é a ideia de “controle sobre pessoas”.

Segundo Dutra (2009, p.17) “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.”

### **1.3. DEPARTAMENTO PESSOAL**

O Departamento Pessoal está diretamente ligado à relação entre empregado e empregador, uma vez que, é responsável por lidar com tudo aquilo que diz respeito ao funcionário desde sua admissão até seu desligamento como: folha de pagamento, férias, documentação, jornada de trabalho entre outras rotinas trabalhistas. (OLIVEIRA, 2002, p. 25)



## CAPÍTULO II

### 2. SETOR PÚBLICO E PRIVADO

Segundo Justen (2003), o setor público teve seu início jurídico na França aproximadamente entre os séculos XIX e o final de XX. Entretanto durante a Grécia antiga já havia um conceito sobre esse assunto, ainda que, por intermédio de indivíduos afortunados como forma de enobrecer, não pela autoridade do estado.

O setor público no Brasil teve início logo após a acomodação da família real em 1808, uma vez que houve a necessidade de desenvolvimento dentro da administração da realeza, já que a então colônia precisava progredir. A partir da Proclamação da República essa funcionalidade teve mais destaque e incentivaram ações que promoveram serviços básicos e essenciais que os cidadãos necessitam para relações sociais com o estado. (NEGREIROS, 2014)

Durante o ano de 1943, Getúlio Vargas decreta o dia do colaborador público, 28 de outubro. Assim em 11 de dezembro de 1990 é publicado o Estatuto dos Servidores Públicos Civis da União, que prediz, “Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”. (CÂMERA, 2019, p. 13)

Em conformidade com Reis (2019), os negócios com serviços não mantidos pelos órgãos públicos, ou seja, não estão sob o controle do estado, são chamados de iniciativa privada - ou setor privado -, um dos principais atributos é a necessidade da geração de lucros. Esse termo é atribuído tanto para serviços de uma única pessoa, quanto para altas organizações.

Segundo a repórter da Agência Brasil, Indio (2021)

O índice de colaboradores com carteira de trabalho assinada no setor privado, atingiu o número de 33,5 milhões de pessoas no terceiro trimestre de 2021. Esse total representa um avanço de 4,4%, ou mais 1,4 milhão de pessoas, na comparação com o período anterior e de

8,6% ou mais 2,7 milhões de pessoas em relação a 2020. IBGE (2020).

Para o setor público, a eficiência está associada ao atendimento das demandas da sociedade, já no setor privado, eficiência está vinculada em aspectos ligados à lucratividade dos empreendimentos. (ESPARTACO, 2004)

Outrossim, público e privado no trecho inspirado em Miguel Reale - escritor de livros sobre a filosofia do direito - através da análise crítica e comparativa dos pensamentos de Jean-Jacques Rousseau e Hannah Arendt, o artigo da universidade de Brasília, diz:

A separação entre o público e o privado obviamente, física e nem tampouco consciente. Para ilustrar isso, pode-se pensar que um pai, dentro de sua casa, ao educar seu filho não o tortura, entre outros motivos, porque sabe que isso é crime. Isso mostra que mesmo no âmbito da intimidade do lar, a esfera pública é presente (no caso, as leis jurídicas criminais que regulam a tortura). Através deste exemplo se percebe que ambas as esferas, pública e privada, são transcendentais ou ao menos se influenciam mutuamente. Sendo assim, as pessoas, no seu dia-a-dia, não agem necessariamente de modo consciente localizando-se em uma esfera ou em outra. Elas simplesmente agem e vivem. (PAGLIARO, 2018, p. 21)

Ademais, segundo Espartaco (2004), as instituições públicas têm sido submetidas a encontrar maneiras de competir com as corporações privadas no recrutamento dos poucos talentos remanescentes. Devidos a fundamentos políticos, uma organização pública não pode oferecer salários elevados e incentivos grandiosos. Por outro lado, pode - e é preferível - estimular um sentimento de orgulho no serviço público, além de promover investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador.

## CAPÍTULO III

### 3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

#### 3.1. Recrutamento

Recrutamento é o primeiro passo dado pelas empresas que estão em busca de atrair novos talentos, buscando pessoas com especificações e habilidades necessárias para às oportunidades que a empresa oferece. Sempre divulgando por meios de comunicações atuais. Segundo Moraes (2002, p. 45):

A palavra “Recrutamento” tem sua origem na área militar (o recrutamento é a convocação obrigatória de todo cidadão que atinge determinada idade). [...] Recrutamento é a busca de candidatos, através dos meios que a empresa utiliza no sistema de informação para realizar a sua divulgação.

#### 3.2. Seleção

Seleção é a busca de informações pessoais e profissionais, num conjunto de análise de comportamentos e atitudes de candidatos com as qualificações que mais se adequam ao que a empresa busca no momento. O processo inicia através de etapas sendo elas triagens, testes, entrevista de seleção, entrevista técnica, exame médico, referência do candidato e admissão, para assim levar a contratação de candidatos.

Conforme Marras (2009, p. 79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica,

candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

### **3.3. Recrutamento e seleção no setor público**

O recrutamento no setor público é feito através de prova de acordo com o que o cargo exige, os interessados no cargo em aberto devem serem aprovados no concurso público.

Conforme o Art. 37 da Constituição Federal Inciso II, a investidura em cargo ou emprego público depende da aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e título, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei.

Em continuidade no Art. 37 da Constituição Federal Inciso III o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período. Assim que prorrogado o concurso, dará prioridade aos candidatos antigos que aguardam na lista de espera.

No Art. 37 da Constituição Federal Inciso IV durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira.

### **3.4. Recrutamento nas empresas privadas**

Para os empregadores recrutamento é a maneira de preencher lacunas, planejando e analisando cargos para melhor atender as expectativas que a empresa precisa. O processo de recrutamento é dividido em fases, sendo elas, analisar em quais setores estão precisando de novos colaboradores, identificar quais são os perfis desejados para aquela vaga, qual será o conteúdo da divulgação e fonte de divulgação.

O recrutamento em empresas privadas divide-se em duas fontes, internas e externas:

- **INTERNA:** A fonte interna tem como foco utilizar os recursos da empresa dando prioridade nos colaboradores, fazendo a divulgação da vaga em aberto com as características exigidas do cargo dentro da empresa. De acordo com Morales (2002, p. 51) “fontes interna são realizadas com os funcionários da própria empresa, ocorrendo assim um recrutamento interno para preenchimento da vaga que a empresa disponibiliza”.
- **EXTERNA:** A fonte externa tem em foco procurar novos talentos dentro do mercado de trabalho, fazendo a divulgação da vaga em aberto com as características exigidas do cargo fora da empresa. Para Morales (2002, p. 51) “fontes externas ocorrem quando a empresa escolhe buscar o profissional desejado no mercado de trabalho gerando o recrutamento interno”.

### 3.5. Seleção nas empresas privadas

Para conseguir preencher as vagas com candidatos eficientes deve ser analisado a exigência do cargo e as características do candidato, a fim de avaliar se o que o candidato tem a oferecer supri a necessidade do cargo.

Nas palavras de Marras (2009 p. 79):

[...] todo o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos: Exigência do cargo - São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho. E características do candidato - É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada um possui para desempenhar sua tarefa. Essas análises são feitas através de entrevistas, provas e testes.

## CAPÍTULO IV

### 4. INTEGRAÇÃO

A integração é o processo que todo colaborador ao iniciar sua jornada de trabalho em uma instituição precisa participar, pois é através desse programa que a empresa transmite sua missão, visão e valores, situando os na sua cultura e linguagem.

A integração consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele[...].(LACOMBE,2011, p.114)

Um processo de integração eficiente permite ao funcionário se sentir parte da empresa, sendo ele membro daquele grupo, orientando-o como agir e quais atitudes tomar para a execução correta do seu trabalho, é necessário que esse momento não seja robotizado, mas sim um processo de inclusão, com muita didática para que as informações sejam transmitidas de forma clara, objetiva e direta. Segundo Pontes (2004, p.182) “Esse programa deve diminuir os temores e ansiedades que são tão naturais quando alguém é admitido em novo emprego”.

É nesse período que será apresentado todos os departamentos, serviços, produtos, normas e padrões da empresa. O ato de integrar é muito importante para a empresa e para o colaborador, pois garante que ambos tenham resultados positivos no trabalho, evitando erros e retrabalho. Lacombe (2011, p.115) registra que “Um bom programa de integração pode contribuir também para encontrar o posicionamento mais adequado para cada recém-admitido, contribuindo para otimizar o aproveitamento pessoal”.

Segundo o dicionário brasileiro de língua portuguesa Michaelis (2015), integração é o ato ou efeito de integrar-se, é o processo de assimilação cultural por indivíduos estrangeiros em qualquer comunidade ou nação, dessa forma o candidato ao iniciar sua jornada profissional em uma instituição é similar a um estrangeiro em um novo país, é necessário aprender a cultura, a conduta, costumes e hábitos do novo ambiente.

É comum que apareça dificuldades em falar a mesma língua e de entender todos os processos, mas uma integração bem executada de forma clara e eficiente permite ao colaborador ter mais segurança ao iniciar suas atividades na empresa, ser instruído sobre o que deve ser feito e o que não deve é fundamental para o bom andamento do clima organizacional. De acordo com Lacombe (2011, p.115) “Outro aspecto importante da integração é a socialização, isto é, a adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e a cultura da empresa”.

## **CAPÍTULO V**

### **5. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O processo de seleção de colaboradores de uma empresa inicia-se na apresentação detalhada do cargo ofertado a fim de que as pessoas interessadas que, previamente se encaixem nas particularidades do cargo, possam se candidatar para o mesmo. O fato do indivíduo interessado pela vaga se encaixar nas descrições do cargo, não obrigatoriamente determina que o mesmo tenha as habilidades necessárias, indicando que caso for contratado através da análise de suas competências, a empresa terá que prepará-lo para sua atuação, ou seja, oferecer o treinamento necessário e adequado para alinhá-lo com o que a organização espera do mesmo. Em consonância, Lacombe (2012, p. 379) registra que, “as empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades [...] e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido”.

Treinamento, morfologicamente, advém da palavra treinar, que de acordo com Ferreira (2004, p. 790) significa “tornar apto para determinada tarefa ou atividade [...]”, isto é, é um processo que consiste em instruir um funcionário, novo ou que já está a mais tempo na empresa e que apresenta necessidade de ser treinado, acerca das funções do seu cargo e a melhor maneira que deve desenvolvê-lo.

Ademais, treinamento apresenta as particularidades do cargo e como se portar no exercício das atividades concernentes ao mesmo, buscando aperfeiçoar o que já foi imposto ao colaborador ou para implementação de novas responsabilidades proporcionando novas habilitações, enriquecendo as capacidades e competências das pessoas. Para Dessler (2005, p. 140) “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias



para o desempenho do trabalho. Ainda neste viés e sob uma definição mais abrangente, Lacombe (2012, p. 380) reitera que treinamento é:

[...] qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

É notório que o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores refletem diretamente na qualidade de vida dos mesmos dentro do ambiente de trabalho, pois são fatores que interferem positivamente instigando a sensação de estímulo da empresa em relação ao funcionário, o que leva a garantia da eficiência e eficácia. Segundo Lacombe (2012), as pessoas, ou seja, os recursos humanos possuem um nível elevado de importância dentro de qualquer repartição empresarial e que “a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia”. (LACOMBE, 2012, p. 379)

### **5.1. Treinamento e Desenvolvimento no Setor Público**

É evidente e indubitável que o treinamento dos colaboradores se torna importante independentemente da área de atuação em que se observa. Visto que o planejamento é de fundamental proeminência para o sucesso da instituição. Impreterivelmente quando ela for parte integrante do setor público. Nesse contexto, Bergue (2007, p. 97), expressa que:

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.

Entretanto, no que tange à administração pública é evidente a falta de planejamento estratégico para o alcance do mesmo e a deficiência na responsabilidade dos setores responsáveis pelo desenvolvimento humano dentro das

organizações públicas. A carência de incentivo por parte das organizações para a realização de treinamento e capacitação de pessoal atrelado à falta de preocupação dos colaboradores com seu autodesenvolvimento que resulta no baixo interesse e participação dos servidores em buscarem capacitar-se leva a baixa qualidade do desenvolvimento dos serviços públicos prestados por esse pessoal. Em vista disso, afirma Dutra (2009, p. 38, grifo do autor) o seguinte:

Na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada a esse papel, ficando conhecida como departamento de pessoal. A inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência. De modo geral acaba sendo uma gestão de problemas, emergencialista, que trabalha para “apagar incêndios” constantemente, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, onde atividades como definição de políticas para contratar, **capacitar** e remunerar ficam em segundo plano.

## CAPÍTULO VI

### 6. PESQUISA

#### 6.1. COMPARAÇÃO DO PROCESSO DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESA PRIVADA E PÚBLICA

Realizou-se uma pesquisa que contemplou aspectos qualitativos, aplicada para funcionários que atuam em empresas do setor público e privado. A enquete conteve 9 (nove) questões de caráter objetivo e discursivo, sendo respondidas por colaboradores que fazem parte de um dos setores e que estão subordinados ou imersos especificamente dentro do setor de Recursos Humanos da instituição. O questionário elaborado e aplicado nesta pesquisa encontra-se inserido no Apêndice A deste presente trabalho.

#### QUESTÃO 1

A questão 1 foi elaborada com o intuito de avaliar se nas empresas escolhidas há um setor específico de Recursos Humanos (RH) ou se este é administrado unificadamente junto a outro setor da empresa. As respostas obtidas foram as seguintes:

**EMPRESA PÚBLICA:** Tem um RH, mas fica em São Paulo e quem faz as atividades são os gestores da unidade Local e a parte documental o Administrativo.

**EMPRESA PRIVADA:** É unificado, pois há uma única pessoa administrando três setores da empresa: Gestão de Recursos Humanos, setor financeiro e jurídico (possuindo auxiliares nos últimos setores citados).

Observa-se que as empresas possuem um setor que trata de assuntos e questões relacionadas a Recursos Humanos e que em uma delas este setor é unificado juntamente a outros setores da empresa. Entretanto é possível concluir que no setor público o colaborador permanece distante do setor de Recursos Humanos em que é subordinado, uma vez que há apenas gestores que representam o mesmo dentro da organização. Em contrapartida, na empresa privada o setor de RH encontra-se dentro da própria instituição, o que proporciona uma melhor relação da empresa com o funcionário, tornando está mais cômoda e ágil para ambos os extremos.

## **QUESTÃO 2**

A questão 2 foi desenvolvida com o objetivo de analisar se no setor de Recursos Humanos de ambas as empresas possuem colaboradores específicos para cada área do setor (Departamento pessoal, gestão de pessoas, etc.) ou se todas as áreas são desempenhadas por um único grupo de pessoas. A seguir são apresentadas as respostas obtidas:

**EMPRESA PÚBLICA:** A Informação em que é passada para os colaboradores é que em São Paulo são separados, porém a central deixa as atividades a critério dos gestores de cada unidade e os mesmos não são do RH.

**EMPRESA PRIVADA:** Os mesmos colaboradores desempenham a mesma função. Todavia, a gestora explica que devido a demanda, a instituição não possui a necessidade de gestões individuais, ressalta também a importância de os funcionários saberem de tudo um pouco, do que é realizado dentro da empresa.

Diante das respostas é possível identificar que apenas no setor público possui funcionários específicos para desenvolver as funções de cada área do Recursos Humanos, porém isso é uma informação que apenas é repassada aos colaboradores pelos gestores que representam realmente este setor dentro da organização e que são os que desenvolvem tal relação com o colaborador, ou seja, o RH desenvolvido pelos gestores que acaba desempenhando todas as áreas do setor. Neste viés, conclui-se que em ambas as empresas todas as funções do RH são desenvolvidas pelas mesmas pessoas.

### **QUESTÃO 3**

A questão 3 tem por finalidade de avaliar como é realizado o processo de Recrutamento e Seleção nas duas empresas. A seguir são apresentadas as respostas obtidas:

**EMPRESA PÚBLICA:** O processo se dá através de processo Seletivo que precisa ser publicado no Diário Oficial aberto a pessoas que tenham as qualificações solicitadas. Porém para cargos Indeterminados, e é feito através de concurso Público e aprovação de Banca.

**EMPRESA PRIVADA:** A princípio, é anunciada a vaga interna (oportunidade, primeiramente, para os funcionários da própria empresa). Se caso houver algum interessado, é analisado o perfil para ver se encaixa dentro daquela vaga. Segundo, é aberto vagas para o público externo. Logo, há o recebimento dos currículos por e-mail e fisicamente, em que são analisados e mandados para Assessoria (para realizar entrevista com a psicóloga), retornando para a instituição para uma nova entrevista e, finalmente, a contratação.

Com a apresentação das formas de realização do processo de Recrutamento e Seleção de cada empresa, foi possível chegar a conclusão de que o processo realizado pela empresa privada é mais completo em relação ao processo realizado pela empresa pública, e diante disso é possível afirmar que há a possibilidade do processo privado selecionar melhor os candidatos a uma determinada vaga, pois os mesmos passa por pelo menos 3 etapas antes de serem contratados. Além disso, na empresa privada o candidato é selecionado mediante as qualificações necessárias para o cargo em que pretende ocupar e na empresa pública, segunda a entrevistada, os cargos são indeterminados.

### **QUESTÃO 4**

A questão 4, tem por objetivo, analisar se apenas o processo de Recrutamento e Seleção é eficaz para a contratação de bons colaboradores e era uma questão de caráter objetivo.

A empresa pública e a privada, disseram que somente o processo de Recrutamento e Seleção não é o suficiente. Podendo concluir então, que há sim, a necessidade da intervenção de outras ações, para que o processo se torne adequado.

## **QUESTÃO 5**

Após a pergunta 4 (caso a resposta fosse “não”), teria que ser preenchido e citado na 5, o que se faz necessário para que a contratação dos colaboradores se torne mais oportuno, o método ou atitude que a empresa deverá tomar para fazer a concretização do processo e as respostas obtidas foras as seguintes:

**EMPRESA PÚBLICA:** Relatou que se faz necessário a presença de técnicas mais específicas sobre as atividades a serem desenvolvidas. Ou seja, a implantação de especialização ou maior conhecimento/técnicas dentro do setor em que será seu local ocupacional.

**EMPRESA PRIVADA:** Pontou, como uma essencialidade o fator tempo, visto que, quanto maior o prazo, melhor será a análise e estudo sobre qual candidato ideal contratar.

Evidencia-se, portanto, que a empresa deve realizar uma contratação consciente, em que será estudado e analisado conforme o tempo e as condições apresentadas, para que ocorra uma seleção responsável.

## **QUESTÃO 6**

A questão 6 tem por objetivo analisar o processo de integração dentro das empresas públicas e privadas dos nossos entrevistados, sendo assim obtivemos as seguintes respostas:

**EMPRESA PÚBLICA:** Processo de Integração sim! O gestor da unidade local (não é o RH) integra o candidato, apresenta as instalações, faz algumas dinâmicas e apresenta as regras da Instituição. Porém não tem treinamento das atividades para algumas atividades.

**EMPRESA PRIVADA:** Sim, a partir do momento que o funcionário é contratado, é realizada a integração detalhada por meio de uma Assessoria própria, apresentando todos os setores da empresa, e os gestores dos mesmos, a empresa e outros.

Através das respostas obtidas é possível analisar que em ambas as instituições o processo de integração é detalhado, de modo que são apresentados todos os setores da empresa, as regras da instituição e gestores dos mesmos, entretanto no setor privado a integração é realizado por uma assessoria própria e na empresa pública a integração é realizada por um gestor local, sendo este não pertencente ao setor de Recursos Humanos.

## **QUESTÃO 7**

A questão 7 tem por finalidade apresentar o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores no momento em que são inseridos na instituição e a exposição das habilidades necessárias para a realização do novo cargo. Obtivemos assim as seguintes respostas:

**EMPRESA PÚBLICA:** Temos treinamentos disponibilizados online ou presenciais na sede em S.P. Porém para que seja realizado o mesmo deve ser aprovado pelo Gestor da unidade Local. Precisa ser enviada através de meios oficiais a solicitação de participação.

**EMPRESA PRIVADA:** Sim, há uma flexibilidade no tempo de aprendizado, e nesse período o funcionário passa pelo processo de treinamento, para que se acostume com o ritmo de trabalho adequado para aquela função, assim como antes era exercida.

Diante das respostas obtidas, podemos concluir que nas duas instituições o treinamento é realizado quando o colaborador inicia suas atividades na empresa, entretanto no setor privado o processo é mais flexível, permitindo ao colaborador segurança para iniciar suas atividades na empresa, o mesmo ocorre na própria instituição e são feitos por gestores locais, já na empresa pública o treinamento só ocorre quando o gestor aprova e identifica a necessidade de treinar, o pedido é realizado através de formulários de solicitação e o processo de treinamento pode ocorrer de forma online ou presencial, neste caso, são realizados na sede da instituição localizada em São Paulo.

### **QUESTÃO 8**

A questão 8 (oito), possui a finalidade de elucidar se as instituições em questão, dispõem de uma avaliação de desempenho, tal que apresente o grau de desenvolvimento do colaborador, desse modo, tanto a pública quanto a privada, se encontram em aquiescência, particularizando o planejamento estratégico e a metodologia.

### **QUESTÃO 9**

Assim, o questionamento 9 (nove), tem como intuito analisar os meios avaliativos de desempenho do colaborador e o modo que é inserido dentro da instituição. Preliminarmente, ao abordar sobre o método da intuição pública, a análise é feita de maneira simplificada, ou seja, aqueles que são contemplados pelos serviços do contribuinte, recebem em seu endereço eletrônico um questionário relacionado a conduta, eficiência e performance do servidor, em vista disso, é notório que a partir dos resultados –uma vez que negativos, somente- é iniciado uma nova orientação ao funcionário.

Posteriormente, ao referir-se sobre a corporação privada, é observado que a tática, é realizada de forma específica de maneira semestral onde é levado em



conta dois critérios: estatísticas e assiduidade, -ou seja esse processo é direcionado e verificado diretamente pelo gestor- a partir disso, a apuração desses dados, é rigorosamente refletida na atuação dos lucros, tanto para os superiores, quanto para os colaboradores. Destarte, ao final, -se positiva a resultância- o funcionário é disposto a bonificações.

Ao relacionar, portanto, o procedimento em ambas das empresas engloba semelhanças, dado que, os resultados -se negativos ou positivos- geram consequências dentro da relação colaborador/empresa. Outrossim, há contradições, na organização pública os feedbacks positivos não produzem satisfação ao servidor, uma vez que não é visto a valorização quanto a seus feitos, assim, exclusivamente quando negativo, se tem uma interferência. Por outro lado, na instituição privada, o colaborador -de igual modo- contendo resultados favoráveis, ou não, há manifestação de reajuste (gratificação financeira ou treinamento e realocação).

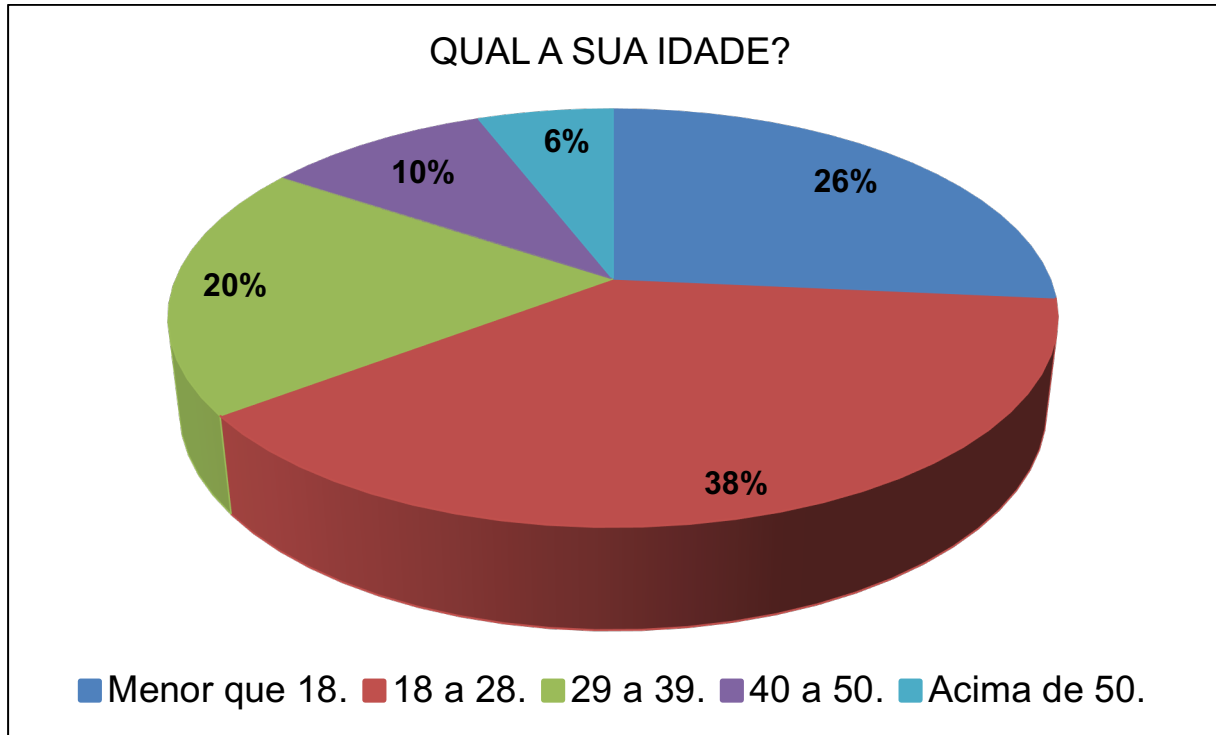
## **6.2. PESQUISA DE CAMPO**

Realizou-se uma pesquisa que contemplou aspectos quantitativos, realizada em cidades da região. A enquete conteve 9 (nove) perguntas objetivas, sendo respondidas de forma aleatória por 102 (cento e duas) pessoas de diferentes âmbitos profissionais.

O questionário elaborado e aplicado nesta pesquisa de campo encontra-se inserido no Apêndice B deste presente trabalho.

A questão 1 foi elaborada a fim de reconhecer a faixa etária da população atingida pela pesquisa de campo, sendo apresentado os dados no Gráfico 1:

Gráfico 1. Qual a sua idade?

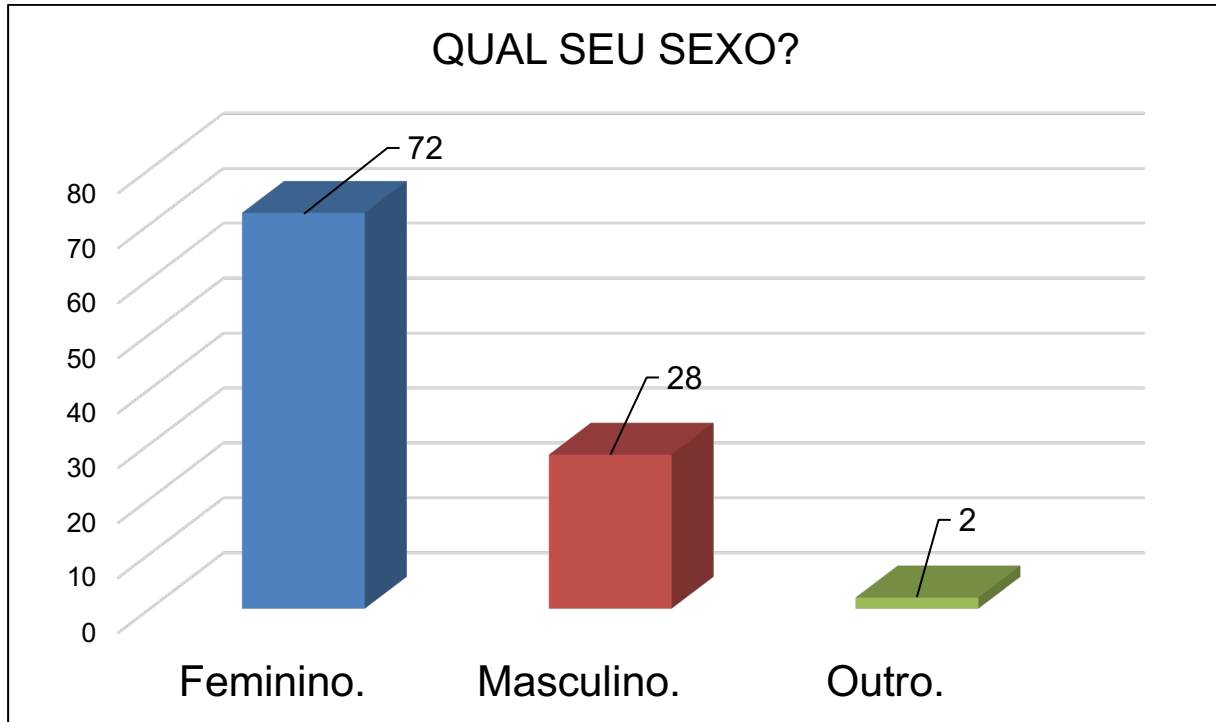


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Observa-se que das 102 pessoas, 38% equivalente a 27 pessoas são menores de 18 anos e 6% correspondente a 6 pessoas apresentam mais de 50 anos de idade. Por meio da análise feita em relação as idades apontadas, percebe-se que grande parte da população são jovens, o que pode influenciar nas respostas coletadas.

A questão 2 foi desenvolvida com o objetivo de possuir conhecimento referente ao sexo do público participante da pesquisa de campo. Os dados são expostos no Gráfico 2:

Gráfico 2. Qual seu sexo?

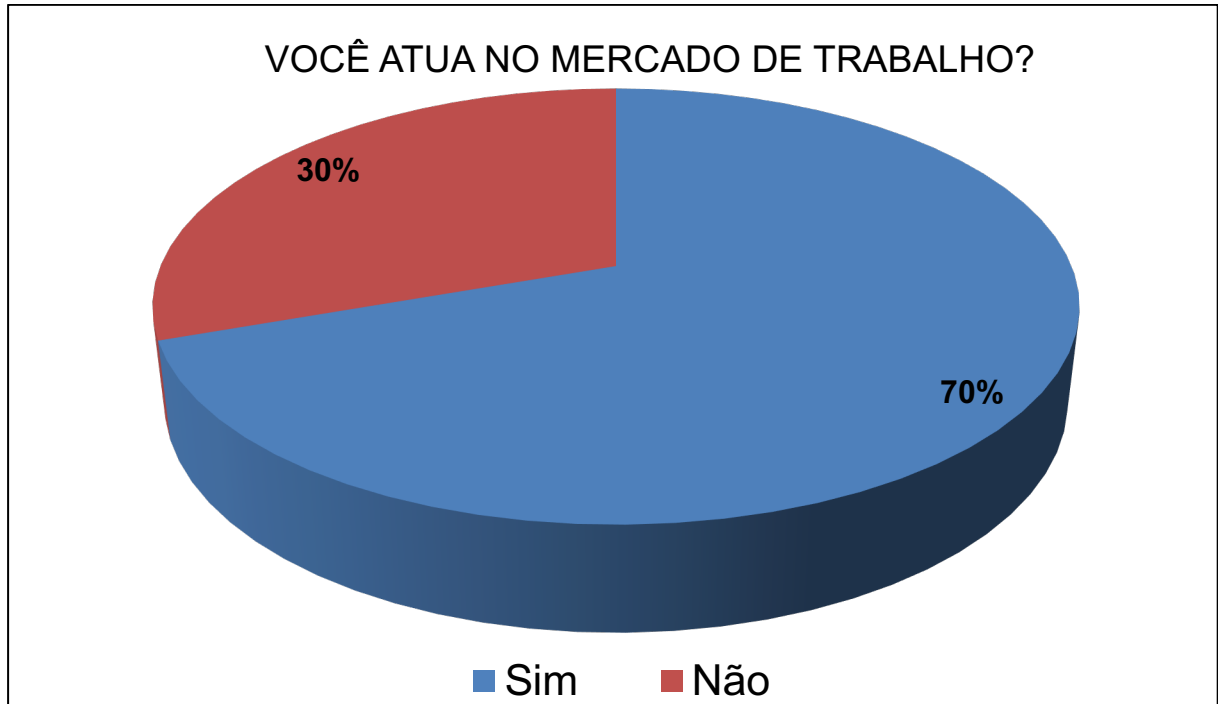


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A partir dos resultados obtidos, 72 (71%) pessoas representam o gênero feminino e 28 (27%) pessoas, o sexo masculino.

A questão 3 (três) visa a análise do índice de indivíduos que estão inseridos no mercado de trabalho. Segue os resultados a partir da apresentação do Gráfico 3:

Gráfico 3. Você atua no mercado de trabalho?

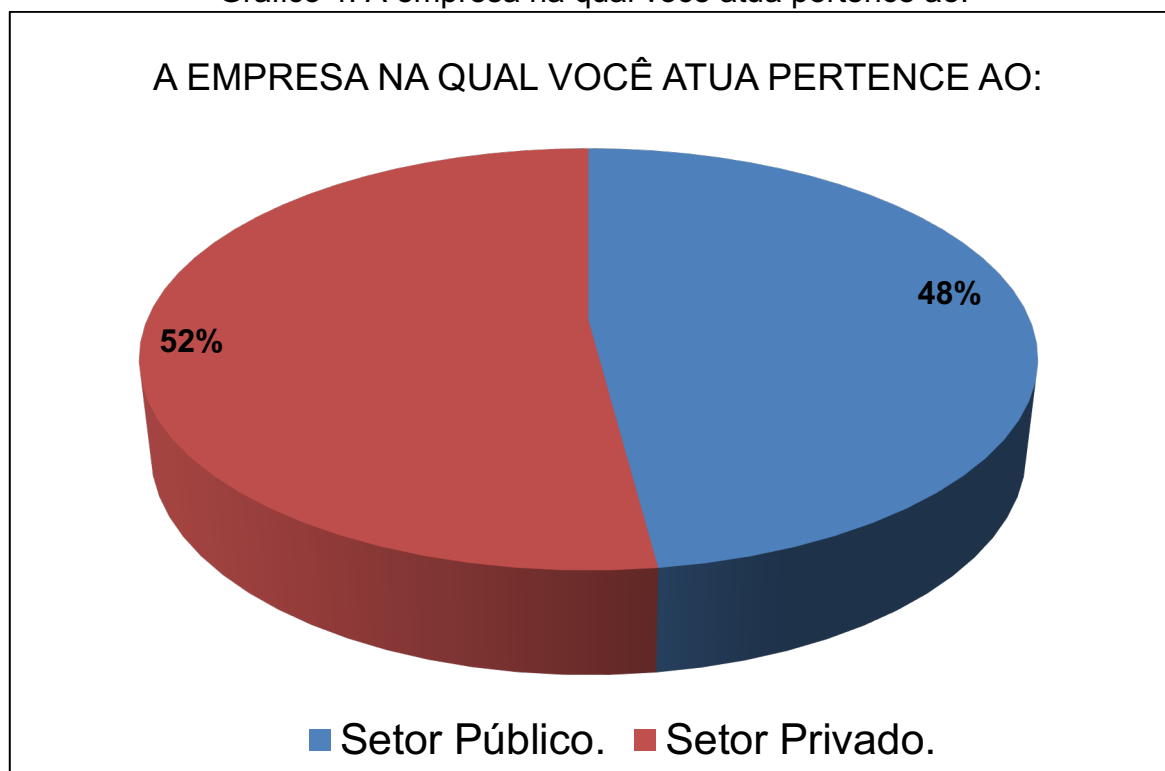


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Setenta por cento (71 pessoas) estão sim introduzidos no mercado em alguma ocupação. Por outro lado, ainda que em minoria cerca de 30% (31 pessoas) não possuem ofício. Logo, quando se inclui a resposta de não atuação no mercado de trabalho, o questionário é finalizado.

A questão 4 é objetivada por requerer o conhecimento sobre qual o setor que os respondedores exercem seus serviços, público ou privado. O gráfico 4 ilustra os resultados:

Gráfico 4. A empresa na qual você atua pertence ao:



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

O que obteve mais grandeza em valores de resultância é o privado com 52% (38 pessoas), em seguida o público em um total de 48% (35 pessoas). Outrossim, dentre esses resultados há duas pessoas que estão inseridas tanto em um quanto no outro.

A questão 5 tem por finalidade analisar as empresas que possuem um departamento específico de Recursos Humanos, ou um setor administrativo que cumpre a função de Recursos Humanos e Departamento Pessoal. Cabe avaliar o resultado apresentado no Gráfico 5:

Gráfico 5. Em sua empresa, há um departamento específico de Recursos Humanos?

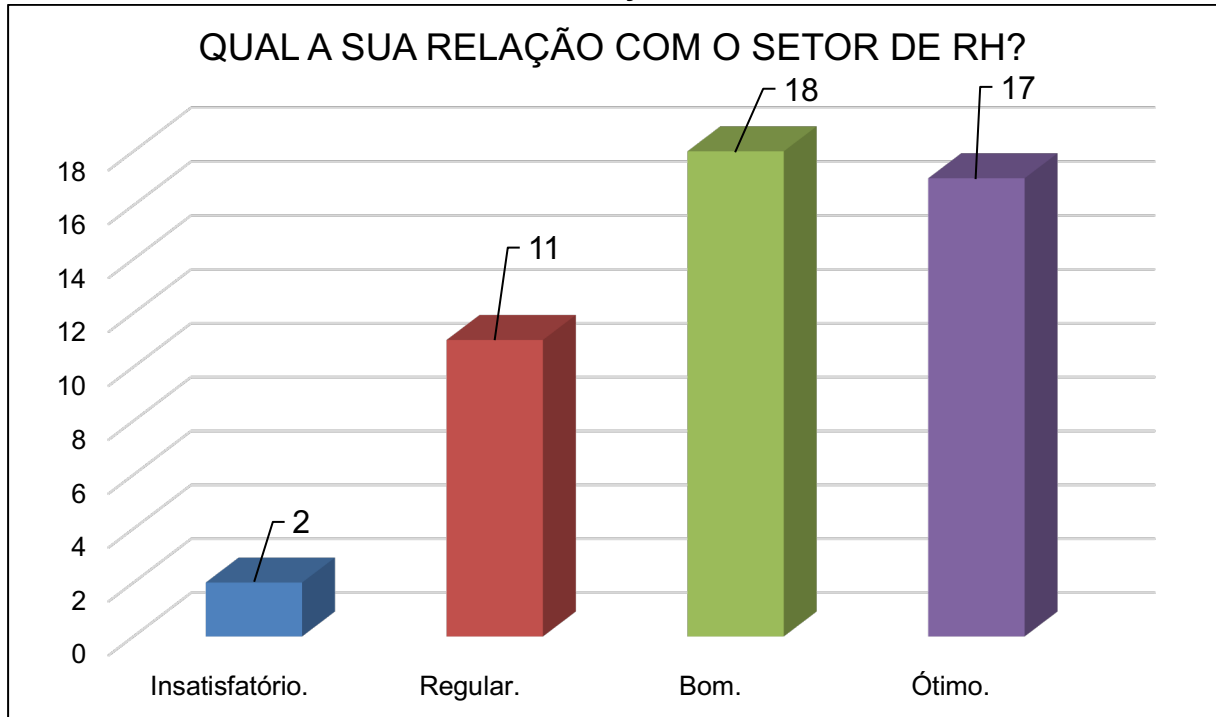


Fonte: (Do próprio autor, 2022).

De acordo com as respostas é possível identificar que 46 (65%) dos entrevistados atuam em empresas que possuem um setor específico de Recursos Humanos e que 25 (35%) dos entrevistados fazem parte do quadro de pessoal de uma instituição que não possuem um setor específico.

A questão 6 tem como objetivo analisar a relação do funcionário com o setor de Recursos Humanos da sua empresa, apresentando as opções: Insatisfatório, Regular, Bom e Ótimo. O Gráfico 6 apresenta os resultados obtidos através da pesquisa:

Gráfico 6. Qual a sua relação com o setor de RH?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Dado as seguintes respostas é possível analisar que 2 (4%) entrevistados possuem uma relação insatisfatória, 11 (23%) possuem uma relação Regular, 18 (38%) possuem uma boa relação e 17 (35%) possuem uma ótima relação.

A questão 7 tem o intuito de demonstrar qual foi o processo que cada participante enfrentou para adentrar à empresa. Por conseguinte, utilizou-se 3 (três) mecanismos de avaliação, sendo eles: entrevista, avaliação teórica e técnica. A seguir os resultados em transparência no gráfico 7:

Gráfico 7. Qual tipo de processo seletivo você participou?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

A priori, vale ressaltar que cada empresa possui o seu método de avaliação que será adequada para suprir a necessidade do cargo dentro da instituição. No entanto, evidencia-se a necessidade da aplicação de todos os procedimentos, visto que um complementa a importância do outro. Na entrevista, por exemplo, será analisado o pessoal e profissional de cada candidato, levando em consideração o impacto e pontos positivos que ele trará para a empresa. Outrossim, a entrevista



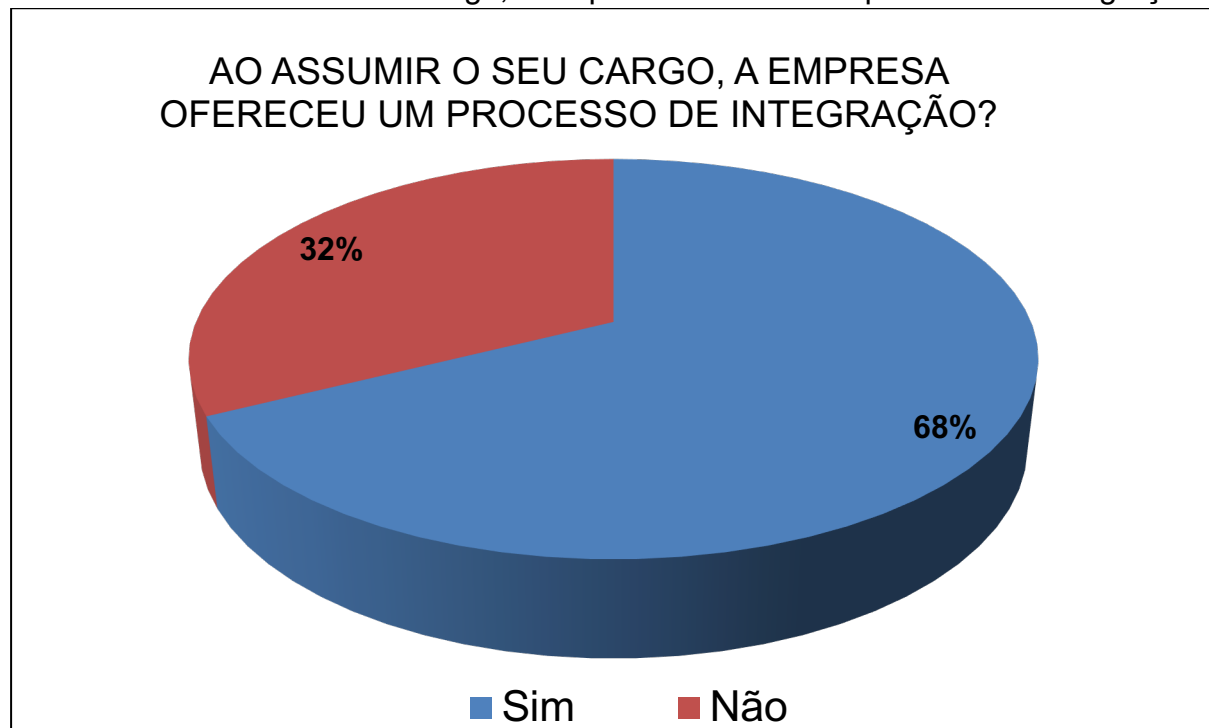
precisa ser examinada com extrema cautela, para que evite quaisquer possibilidades de futuras demissões e futuros erros.

Ademais, a avaliação teórica servirá para cada candidato revelar o seu nível de conhecimento em diversas áreas e leis trabalhistas, como por exemplo. E a avaliação técnica mostrará a habilidade prática que aquele candidato possui e que contribuirá para o maior rendimento e crescimento da empresa.

Ao analisarmos o gráfico, percebe-se que cerca de 30% (21 entrevistados), dos participantes do formulário - sendo a maioria -, passaram somente pelo processo da entrevista, sendo notório que não houve a necessidade de conhecimentos teóricos e práticos para aquele cargo, e possivelmente foi evoluindo profissionalmente e obtendo domínio na sua área, após as situações na qual enfrentava no dia a dia.

A questão 8 intenta informar-se sobre a relação empresa/colaborador, ou seja, se ao adentrar na instituição foi oferecido o processo de integração, independente de qual seja. Abaixo são apresentados os resultados no Gráfico 8:

Gráfico 8. Ao assumir o seu cargo, a empresa ofereceu um processo de integração?



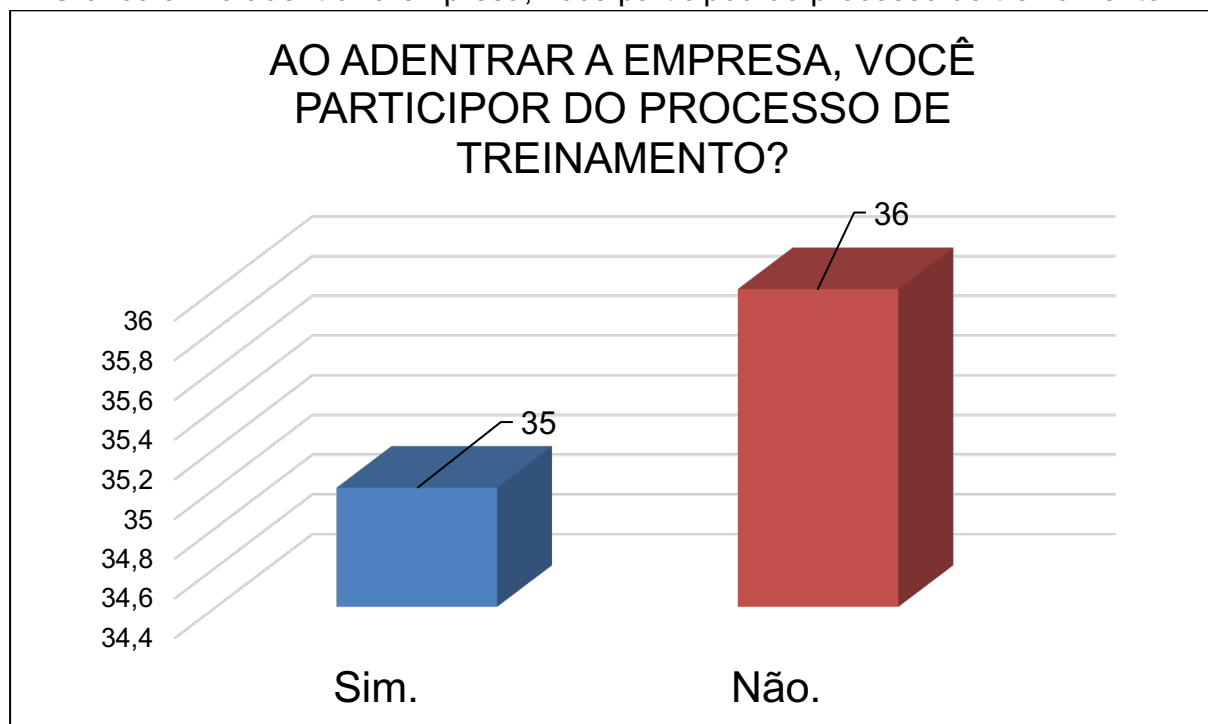
Fonte: (Do próprio autor, 2022).

Logo, nota-se que as organizações estão adeptas a esse processo, mais da metade dos contribuintes com a pesquisa, ou seja, 68% (48 entrevistados) responderam que

sim. Apenas 32% (23 entrevistados) alegam que não receberam procedimentos de integração.

A questão 9 tem como objetivo averiguar se o funcionário foi contemplado com o processo de treinamento ou não ao adentrar a empresa onde atua. Tal análise é possível ser feita através dos dados do Gráfico 9:

Gráfico 9. Ao adentrar a empresa, você participou do processo de treinamento?



Fonte: (Do próprio autor, 2022).

O treinamento, é um importante processo dentro da instituição, pois ele capacitará e desenvolverá profissionais habilitados para exercer com excelência a sua função dentro da empresa, além de estimular o bom retorno (econômico), para a instituição. E segundo os resultados obtidos mais da metade dos entrevistados, ou seja, 51% (36), responderam que “não”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da literatura pesquisada, entende-se que o setor público é aquele que tem a intervenção do estado, ou seja, não possui total autoridade sobre os processos dentro da instituição, por outro lado, o setor privado constitui de arbítrio mais independente, tal que, levam os recursos de desenvolvimento humano a serem completos e autônomos.

Ademais, levando em consideração esses aspectos, observa-se, portanto, que o processo de desenvolvimento do setor público, possui um ínfimo avanço comparado ao setor privado, uma vez que, dispõe de métodos de recrutamento e seleção simplificado, assim, não alcançando sucesso no progresso de evolução do colaborador. -Uma vez que, a maneira certa de se obter o desenvolvimento eficaz, seria a execução estratégica de todos os processos, desde o recrutamento até possíveis capacitações incentivadoras-.

Outrossim, dentro das organizações privadas ocorre detalhamentos específicos de acordo com a necessidade da empresa. Desse modo, há maior prioridade em entrevistas com um profissional adequado, além de etapas de avaliações.

Através da síntese qualitativa dos estudos, constatou-se que o processo da instituição privada se submete, exclusivamente, ao número de funcionários para que seja inserido -ou não- um setor específico para a função de Recursos Humanos. Já as empresas públicas independem desse fator, visto que os servidores dispõem de comunicação com esse departamento, tornando a relação entre eles ruínoza e falha.

Assim, consuma-se que há uma direção a ser seguida para suplantar esse empecilho e padronizar ambos os setores. Por intermédio de investimentos para a criação de departamentos específicos de RH nas empresas públicas, implantando processos mais humanizados que refletirá em um recrutamento mais fortalecido,

programas de treinamentos e integração que promovam ao colaborador maior rendimento e satisfação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.
- CÍCERO, Wellington. **Lei 8.112/1990**. v.10, p. 13, 2020.
- COELHO, E. M. **Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**. Revista do Serviço Público.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 331 p.
- DUTRA, A. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de Pessoas na área pública**. 2009.
- DUTRA, J. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, A. B. H. **Miniaurélio**: o dicionário da Língua Portuguesa. 6. ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque de Papéis Profissionais**. Atlas, 2014.
- INDIO, C. BGE: **Emprego com carteira assinada na área privada têm alta de 4,4%**. Agência Brasil, Rio de Janeiro. 30 de nov. de 2021.
- JUSTEN, M. **Teoria das concessões de Serviço público**- 2003.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 515 p.
- LACOMBE, Francisco José Masset : **Recursos Humano: Princípios e Tendências**. 2.ed. São Paulo Saraiva,2011.
- MARCONI, N. **Uma breve comparação entre os mercados de trabalho do setor público e privado**. Revista do Serviço Público.

MARRAS, P. J. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**, São Paulo, 2009.

MORALES, M. **Princípios da Administração de Recursos Humanos: Aplicados em cursos Técnicos e Qualificação Profissional**. São Paulo, 2002.

NEGREIROS, R. C. **ÉTHOS, EDUCAÇÃO E SERVIÇO PÚBLICO: Uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável**. TCC (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014.

PAGLIARO, H. C. **O público e o privado na teoria política de Jean-Jacques Rousseau e Hannah Arendt**. 2018. 209 f. Tese (Doutorado em Direito) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

PAGLIARO, H. C. **O público e o privado na teoria política de Jean-Jacques Rousseau e Hannah Arendt**. 2018. 209 f. Tese (Doutorado em Direito) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4.ed. São Paulo Ltr, 2004.

PONTES, R. B. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**, São Paulo, 2004.

REIS, T. Iniciativa privada: o que é setor privado e como ele funciona. Suno (2019). SENAC, DN. **Recursos Humanos: Administração e Qualidade**, Rio de Janeiro, 1999.