



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
CAMPUS ARAPIRACA
ADMINISTRAÇÃO – BACHARELADO

MAIARA GALDINO DE OLIVEIRA

**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE CONCESSÃO
DE FÉRIAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DE PREFEITURA MUNICIPAL DE
ARAPIRACA (AL)**

ARAPIRACA

2023

MAIARA GALDINO DE OLIVEIRA

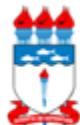
**DIAGNÓSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE CONCESSÃO
DE FÉRIAS NO SETOR PÚBLICO: O CASO DE PREFEITURA MUNICIPAL DE
ARAPIRACA (AL)**

Trabalho de Conclusão de Curso como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Alagoas, campus Arapiraca.

Orientador: Prof. Dr. Acúrcio Castelo David

ARAPIRACA

2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Campus Arapiraca
Biblioteca Setorial *Campus Arapiraca* - BSCA

- O48d Oliveira, Maiara Galdino de
Diagnóstico e proposta de melhoria do processo de concessão de férias no setor público [recurso eletrônico]: o caso de Prefeitura Municipal de Arapiraca (AL) / Maiara Galdino de Oliveira. – Arapiraca, 2023.
55 f.: il.
- Orientador: Prof. Dr. Acúrcio Castelo David.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Alagoas, *Campus Arapiraca*, Arapiraca, 2023.
Disponível em: Universidade Digital (UD) – UFAL (*Campus Arapiraca*).
Referências: f. 52-55
1. Administração. 2. Administração pública. 3. Recursos humanos. I. David, Acúrcio Castelo. II. Título.
- CDU 658

MAIARA GALDINO DE OLIVEIRA

**DIAGNOSTICO E PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO DE
CONCESSÃO DE FÉRIAS NO SETOR PÚBLICO: O caso de Prefeitura Municipal
de Arapiraca (AL).**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido
ao corpo docente do curso de
Administração da Universidade Federal de
Alagoas, campus Arapiraca, em
19/07/2023.

Data de aprovação: 19 de julho de 2023.

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 ACURCIO CASTELO DAVID
Data: 15/08/2023 18:59:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Acúrcio Castelo David (Orientador)
UFAL

Documento assinado digitalmente
 FABIANO SANTANA DOS SANTOS
Data: 29/08/2023 20:28:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Fabiano Santana dos Santos (membro 1)
UFAL

Documento assinado digitalmente
 ADRIANO CESAR ROSA DA COSTA
Data: 15/08/2023 19:13:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Adriano Cesar Cesar Rosa da Costa (membro 2)
UFAL

À minha mãe, que sempre esteve ao meu lado, enfrentando obstáculos e me encorajando a persistir. Seu apoio incondicional é a luz que guia meus passos. Sem você nada seria possível!

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me guiar e me fortalecer ao longo da jornada acadêmica, sua presença constante em minha vida me inspirou a persistir e buscar conhecimentos, mesmo diante de obstáculos. Obrigada por estar e me acompanhar à onde quer que eu vá.

À minha mãe, Maria Galdino e minha querida tia Marluce Galdino, vocês merecem uma menção especial, duas mulheres involuntárias em minha vida, foram minhas maiores inspirações e pilares de força. Sem o amor incondicional e o suporte incansável de vocês, eu nada seria.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Acúrcio Castelo David. Sua orientação, paciência e conhecimento foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. A dedicação em fornecer visões valiosas, além de direcionar minha pesquisa, foi fundamental para a obtenção de resultados alcançados. Serei eternamente grata por sua orientação e apoio ao longo deste processo.

A todos os meus professores do curso de Administração – UFAL, campus Arapiraca. Vocês foram fontes inesgotáveis de conhecimento e inspiração, guiando-me com paciência e sabedoria em cada etapa do curso, ademais, agradeço ainda por estimularem meu pensamento crítico e o encorajamento constante pela busca por soluções inovadoras.

À minha chefe, Ariluce Cerqueira, mentora e contribuinte fundamental para o meu desenvolvimento pessoal, bem como a conclusão deste projeto. Desde o início, sua liderança e expertise forneceram uma base sólida para a minha pesquisa, além do apoio técnico, agradeço pela sua confiança e por acreditar no meu potencial. Sinto-me imensamente privilegiada por ter tido a oportunidade de aprender com você, sou grata por sua mentoria, apoio e por compartilhar seus conhecimentos comigo, gratidão.

Ao meu querido Nicolas. Não consigo mensurar o quanto sou grata por ter você como sobrinho. Sua inteligência, perspicácia e carinho são verdadeiramente admiráveis. Obrigada por todo seu apoio e amor durante minha jornada, você é essencial em minha vida, amo-te.

Aos meus preciosos irmãos Marlon Galdino, Alexsandra Galdino e Wellington Galdino, esses dispõem de um verdadeiro “superpoder” de força e encorajamento. Permaneceram ao meu lado me ajudando a manter a sanidade e o senso de humor. Vocês me ajudaram a rir, quando tudo parecia um caos, obrigada por me lembrarem que a vida é muito mais do que capítulos e referências bibliográficas. Obrigada por me arrancarem de frente do computador, por todo

amor, paciência, apoio incondicional e pelas melhores risadas. Sem dúvidas, vocês são meu alicerce.

Não poderia deixar de agradecer aos meus queridos avós José e Marlene. Vocês sempre foram uma fonte de inspiração para mim, o amor incondicional, sabedoria e encorajamento constantes foram pilares essenciais na minha jornada acadêmica. Agradeço por tudo que fizeram por mim e pelos exemplos de dedicação e inspiração que sempre exortei.

Agradeço também aos meus queridos tios Ademir, Ednaldo, João, Wilson e Ailton, igualmente aos meus queridos primos, sempre saudei o interesse de todos vocês no meu desenvolvimento acadêmico e profissional, com palavras de incentivo e suporte. Vocês são um verdadeiro tesouro em minha vida e sou grata por todo o apoio que me forneceram.

Ao meu pai Mario Marcelo, aprendi com você a transformar lacunas em força e determinação, tornando-me mais resiliente e independente. Ciente de que, cada indivíduo tem sua própria jornada, e mesmo sentindo falta, entendo que essa vivência moldou meu caráter e incentivou a trabalhar mais duro e alcançar os objetivos.

Aos meus amigos e parceiros da universidade, em especial a Fernanda, Estefane, Taila, Myllena, Bruna, Luana, Ediclecia, Janaina, Veruska, Ricardo, Alex, Euclides e Alan. Obrigada pelos impulsos, pela divisão de cargas e pelos confrontos particulares, esses nos tornaram grandes.

Gostaria de expressar minha gratidão aos meus amigos e apoiadores, Beatriz, Taciana, Iasmin, Camilla e Rodrigo e aos meus amigos de trabalho, em especial ao Elvisson, que foi peça fundamental nesta pesquisa, Deus tem trilhado um caminho especial para ti. Outrossim, todos vocês foram uma fonte constante de motivação e suporte durante todo esse processo. Seus conselhos, incentivos e momentos de descontração foram essenciais para manter meu equilíbrio emocional e renovar minhas energias ao longo dessa jornada. Agradeço por compartilharem comigo as alegrias e desafios desta etapa da minha vida.

RESUMO

Férias é um direito fundamental, ao qual concede descanso e a recuperação da energia física e mental dos profissionais. Este artigo tem como objetivo apresentar o diagnóstico e proposta de melhoria nos procedimentos de concessão de férias de servidores públicos da Prefeitura Municipal de Arapiraca/AL, bem como expor recursos de aperfeiçoamentos a esses processos, tencionando à uniformização dos procedimentos de recursos humanos da Administração Pública, para melhorar o controle e programação das férias, tornando-os transparentes, regular e eficaz, como também estimular o envolvimento dos servidores no processo de férias. A fim de atingir o objetivo, foi utilizado uma análise de natureza qualitativa, apoiado na metodologia de estudo de caso, a partir dos seguintes tópicos: origem, normatizações, estrutura sistemática e organização administrativa. Por fim, constatou-se que a implantação de ato normativo para uniformizar e regulamentar os procedimentos de férias nesta prefeitura é um passo fundamental para o aprimoramento da gestão pública. A padronização dos processos contribuirá para a eficiência administrativa, satisfação dos servidores e melhoria dos serviços prestados à população.

Palavra-chave: administração pública; práticas de recursos humanos; qualidade de procedimento.

ABSTRACT

Vacation is a fundamental right, that grants rest and the recovery of physical and mental energy of professionals. This article has the aim of presenting the diagnosis and the proposal of improvement in the procedures of vacation concession for public servants from Arapiraca/AL, Municipal City Hall's, as well as to expose the improvement resources to these processes, intending to standardize human resources procedures of Public Administration, to improve the control and vacation schedule, making them transparent, regular and effective, as also encourage the involvement of servants in vacation process. In order to achieve the goal, a qualitative analysis was used, supported by the case study methodology, from the following topics: origin, norms a systematic structure and administrative organization. Finally, it was found that the implantation of normative act to standardize and regulate the vacation procedures in this City Hall is a fundamental step to the improvement of public management. The standardization of the processes will contribute to administrative efficiency, server satisfaction and improvement of services provided to the population.

Key words: public administration; human resources practices; quality of procedure.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro de servidores da Prefeitura de Arapiraca - 2023.....	34
Tabela 2 - Legislação Municipal das Férias – 2022 - Arapiraca.....	40
Tabela 3 – Problemas encontrados no procedimento de férias – 2022– Arapiraca.....	41
Tabela 4 -Ações para efetivação da proposta melhoria para os procedimentos de concessão de férias – Prefeitura de Arapiraca.....	43

LISTA DE FLUXOS

Fluxo 1 -Serviço de férias – 2022- Prefeitura de Arapiraca.....	41
---	----

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 -Fluxo dos Serviço atual de férias para trâmites internos – escala mensal de férias - 2023 - Prefeitura de Arapiraca/AL.....	46
Imagem 2 - Fluxo dos Serviço atual de férias para trâmites externos – para casos excepcionais - 2023 - Prefeitura de Arapiraca.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo Geral	15
1.2	Objetivos específicos.....	15
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1	Administração Pública	16
2.2	Administração Pública e Administração de Empresas.....	21
2.3	Os Princípios da Administração Pública	23
2.4	Gestão de Pessoas na Administração Pública	28
2.5	Férias.....	29
3	METODOLOGIA	33
3.1	Método de pesquisa	33
3.2	Local e período de realização da pesquisa	36
3.3	Coleta e forma de análise de dados	36
3.4	Limites e dificuldades.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO	38
4.1	Gestão de Férias na Prefeitura de Arapiraca	38
4.2	Diagnostico de Concessão de Férias aos Servidores do Município de Arapiraca.....	39
4.3	Proposta de Melhoria para Procedimentos de Concessão de Férias.....	42
4.4	Benefícios da Implementação de Decreto de Normatização e Padronização dos Procedimentos de Concessão de Férias.....	48
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

A administração, no contexto organizacional, desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, incluindo o procedimento de concessão de férias. Com base em teorias e práticas empíricas, é possível estabelecer uma abordagem eficaz que promova a satisfação dos colaboradores e o bom funcionamento da empresa.

Constantemente a Administração Pública é alvo de indagações a respeito da sua capacidade em atendimento a demandas da sociedade, logo, atender a essas indagações exige habilidade em administração e domínio acerca da cultura organizacional, tornando-se, fundamental a compreensão das especificações e peculiaridades pertinentes a gestão de pessoas em uma entidade pública, dado que, esta é pautada em princípios da legislação e em pilares normativos, para o desempenho e desenvolvimento de bens e serviços públicos para a sociedade.

A gestão pública, ao longo do tempo realizou várias tentativas de aperfeiçoamentos, de acordo com as reformas realizadas pelo Estado Brasileiro, que apresentavam alternativas para tornar a prestação de serviço mais eficiente e menos burocrática, reconhecendo que o Estado burocrático funcionou bem na era industrial, não sendo eficaz nos dias atuais, com mudanças rápidas, que exige flexibilidade para atendimento das necessidades da sociedade (OSBORNE; COLAB, 1995).

Chiavenato (2014, p. 21), “os papéis desenvolvidos pela gestão de pessoas são abundantes, devem ser operacionais e estratégicos, simultaneamente”. Assim sendo, a gestão de pessoas no setor público atende a princípios distintos do setor privado. A gestão de pessoas é condição básica para o desenvolvimento dos servidores/colaboradores, uma vez que, não se trata somente de atividades do departamento de pessoal ou de folha de pagamento, mas também de planejamento, gestão, ações que apresentem melhorias para os servidores e outras. Sendo a gestão de pessoas um setor estratégico em qualquer organização.

Teoricamente, a gestão de pessoas busca criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, reconhecendo que os funcionários são recursos valiosos para a organização. Nesse sentido, a concessão de férias desempenha um papel importante na gestão do tempo e no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos colaboradores.

Nas organizações os processos de concessão de férias é um aspecto crucial para a gestão eficiente dos recursos humanos. As férias são um direito dos servidores e têm como objetivo proporcionar descanso, bem-estar e recuperação da energia física e mental. Além disso, férias

regulares contribuem para a motivação e produtividade dos funcionários. No entanto, muitas vezes, o processo de concessão de férias no setor público enfrenta desafios que podem levar a atrasos, falta de transparência e insatisfação dos servidores.

Além das bases teóricas, a prática empírica também desempenha um papel importante na gestão de pessoas e na concessão de férias. É fundamental que a administração esteja atenta às necessidades individuais dos colaboradores, levando em consideração suas preferências e circunstâncias pessoais ao planejar as férias.

A comunicação clara e eficaz é um aspecto crucial nesse processo. A administração deve estabelecer canais de comunicação abertos, permitindo que os colaboradores expressem suas necessidades e expectativas em relação às férias. Além disso, é importante que os critérios de concessão de férias sejam amplamente divulgados, garantindo transparência e evitando percepções de favoritismo ou desigualdade (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Outro aspecto prático é o planejamento adequado das férias, considerando as demandas operacionais da organização. A administração deve buscar um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e a continuidade dos processos de trabalho, evitando sobrecarregar os demais membros da equipe ou prejudicar a eficiência operacional (TREMEL; CALCINI, 2018).

Além disso, é importante que a administração acompanhe e avalie continuamente o impacto da concessão de férias no desempenho organizacional. Isso pode ser feito por meio de feedback dos colaboradores, avaliação de indicadores de produtividade e análise de dados relacionados à satisfação e ao engajamento dos funcionários.

A administração vinculada à gestão de pessoas desempenha um papel essencial na condução do procedimento de concessão de férias. Ao aplicar bases teóricas, como as teorias do enriquecimento do trabalho e da expectativa, e adotar práticas empíricas, como a comunicação eficaz e o planejamento adequado, a administração pode promover um ambiente saudável, motivador e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo (CHIAVENATO, 2014).

Entretanto, o setor público desempenha um papel crucial no funcionamento das sociedades, fornecendo serviços essenciais aos cidadãos e promovendo o bem-estar social. No entanto, a eficiência e a qualidade desses serviços muitas vezes são afetadas por procedimentos e processos ineficientes. Segundo a Nova Gestão Pública, os processos devem ser transparentes, responsáveis, participativos e orientados para resultados. Além disso, a abordagem da Gestão por Processos enfatiza a necessidade de mapear, analisar e melhorar continuamente os

procedimentos para eliminar redundâncias, reduzir custos e otimizar a prestação de serviços (SILVA *et al*, 2013).

A modernização e otimização dos procedimentos no setor público são fundamentais para atender às demandas da sociedade contemporânea, que exige maior agilidade, transparência e eficiência dos órgãos governamentais. Ao promover um ambiente favorável à inovação e ao aperfeiçoamento contínuo, é possível alcançar uma gestão pública mais eficaz, capaz de atender às necessidades dos cidadãos e contribuir para o desenvolvimento sustentável do país (CHIAVENATO, 2008).

Pretende-se com essa pesquisa, responder às seguintes perguntas: Existem dificuldades ou impedimentos para a concessão de férias aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Arapiraca/AL?

A escolha do tema deste estudo, fundamentou-se no fato de que os órgãos públicos desempenham um papel essencial na prestação de serviço à sociedade e que para garantir o bom funcionamento dessas instituições, é necessário aprimorar a eficiência administrativa, a equidade e a satisfação dos servidores, através da compreensão e aprimoramento dos procedimentos internos, incluindo a gestão de férias dos servidores.

Além disso, a escolha foi devido a experiência da autora no setor público, onde em 2018, quando a mesma iniciou atividades de estágio na Prefeitura de Arapiraca, até os dias atuais laborando cargo comissionado na Secretaria Municipal de Gestão Pública, especificamente na Superintendência de Recursos Humanos, atuando como gestora da pasta, podendo evidenciar a grande dificuldade enfrentada pelo setor acerca dos procedimentos de concessão de férias, bem como, as particularidades culturais do órgão.

Algumas das principais razões é evidenciar que o aperfeiçoamento no processo de concessão de férias busca garantir a equidade e a imparcialidade na distribuição dos períodos de descanso entre os servidores. É importante estabelecer critérios claros e transparentes para a concessão de férias, evitando favoritismos e assegurando que todos os servidores tenham oportunidades justas de desfrutar de seu período de descanso. Ademais, um processo de concessão de férias aprimorado também se alinha ao cumprimento das leis e regulamentos trabalhistas que regem o setor público. Isso evita conflitos legais e garante que os servidores recebam seus direitos de maneira adequada e oportuna.

É com essa perspectiva que esta pesquisa visa colaborar para a discussão acadêmica quanto a melhoria da eficiência operacional no serviço público, uma vez que, ao identificar possíveis gargalos no procedimento de férias, é possível propor com base teóricas e empíricas

possíveis soluções que otimizem a alocação de recursos humanos durante os períodos de ausência. Ademais, isso evita sobrecargas de trabalho e assegura a continuidade dos serviços prestados pelo órgão, contribuindo para uma gestão mais eficiente e uma melhor experiência tanto para os servidores do município, quanto para os usuários dos serviços públicos.

1.1 Objetivo Geral

Identificar se existem dificuldades no processo de concessão de férias dos servidores do setor público em especial na Prefeitura Municipal de Arapiraca -AL.

1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar o diagnóstico sobre os procedimentos de concessão de férias dos servidores público da prefeitura municipal de Arapiraca – AL;
- b) Propor ações de melhoria no procedimento de concessão do processo de férias dos servidores públicos;
- c) Apresentar as principais vantagens e desvantagens antigo e atual processo de concessão de férias da Prefeitura de Arapiraca/AL.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A administração pública desempenha um papel fundamental na gestão e organização dos recursos públicos, visando atender às demandas e necessidades da sociedade. Um dos aspectos essenciais dessa área é o gerenciamento eficiente dos procedimentos de férias dos servidores públicos, que têm impacto direto na produtividade, no bem-estar dos funcionários e no bom funcionamento dos serviços prestados.

Este referencial bibliográfico tem como objetivo fornecer uma visão abrangente sobre a administração pública e os procedimentos de férias, apresentando uma seleção de obras que abordam temas como legislação, gestão de recursos humanos, controle interno, impacto das férias na produtividade e recepção dos servidores, entre outros aspectos relevantes.

Ao explorar as obras selecionadas, busca-se ampliar o conhecimento sobre as questões que envolvem a administração pública e fornecer embasamento teórico sólido para profissionais da área, gestores, acadêmicos e estudantes interessados no tema. A análise dessas referências bibliográficas permitirá compreender as melhores práticas, os desafios e as tendências contemporâneas relacionadas à administração pública e aos procedimentos de férias, confiantes para a melhoria dos processos e para a eficiência do setor público como um todo.

Por fim, este capítulo oferece um panorama abrangente sobre a administração pública e os procedimentos de férias, apresentando uma base teórica sólida para o aprimoramento da gestão pública e o desenvolvimento de estratégias eficazes para a concessão e controle das férias dos servidores públicos, bem como, será apresentado o órgão estudado de acordo com os subitens.

2.1 Administração Pública

O surgimento da administração pública pode ser rastreado ao longo da história, desde as primeiras formas de organização social até os sistemas contemporâneos de governo. A administração pública se concentra na gestão e organização de agências governamentais e na prestação de serviços públicos à sociedade. (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Meirelles (2003, p. 78) administração pública é o “aparelho de Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”. A administração pública abrange tanto os níveis governamentais federais, estaduais e municipais, quanto às entidades da administração indireta, como autarquias, fundações, empresas públicas

e sociedades de economia mista. Seu principal objetivo é o bem-estar da população, visando à promoção do interesse público, garantindo a prestação de serviços públicos essenciais, como saúde, educação, segurança, transporte, entre outros.

Segundo Chiavenato (2008, p. 96), a administração pública representa:

[...] o aparelho do Estado funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Uma das primeiras formas de administração pública surgiu em civilizações antigas, como o Egito e a Mesopotâmia, onde governantes e líderes eram responsáveis por tomar decisões, promulgar leis e administrar os recursos disponíveis. Essas sociedades têm uma estrutura hierárquica e designam funcionários para realizar tarefas administrativas (CHIAVENATO, 2003).

Administrar e impulsionar a mudança: a turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

A partir do século XIX, com a industrialização e o surgimento do estado de bem-estar, a administração pública sofreu grandes mudanças. Os governos estão assumindo cada vez mais responsabilidade pela prestação de serviços públicos, como saúde, educação e seguridade social. Isso requer uma gestão pública mais profissionalizada, com a criação de ministérios, reguladores e órgãos de controle (TAVARES; SOUZA, 2015).

No século XX, a administração pública foi influenciada pelos princípios da administração científica desenvolvidos por Frederick Taylor, que buscavam aumentar a eficiência e a produtividade do setor público. A administração pública também enfrenta desafios relacionados à globalização, avanços tecnológicos e demandas crescentes por transparência, engajamento do cidadão e prestação de contas (SOUZA, 2018).

A partir dessa demanda, surge a necessidade de definir um regime para o serviço público, no sentido de estabelecer regras claras para a gestão desses serviços, garantindo a sua eficiência, imparcialidade e continuidade. Essas regras podem abranger aspectos como o recrutamento e seleção dos servidores, as condições de trabalho, os direitos e deveres dos funcionários, a estabilidade no emprego, a progressão na carreira, entre outros.

Estando sujeita a um conjunto de leis, regulamentos e normas que estabelecem os direitos e deveres dos servidores públicos, os procedimentos de contratação, licitação e controle

das despesas, bem como os mecanismos de accountability e responsabilização dos gestores públicos.

O Direito Administrativo impõe as regras jurídicas de organização e funcionamento do complexo estatal; as técnicas de administração indicam os instrumentos e a conduta mais adequada ao pleno desempenho das atribuições da Administração (MEIRELLES, 2013, p. 02).

Essa área envolve a formulação de políticas públicas, o planejamento estratégico, a alocação de recursos, a gestão de pessoal, o controle financeiro, o monitoramento de atividades, a regulação de setores econômicos, a promoção da transparência e a prestação de contas. Além disso, a administração pública deve obedecer a princípios fundamentais, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, buscando sempre a efetividade na utilização dos recursos públicos.

No tocante a administração de serviços públicos está diretamente ligada às rupturas e transformações sociais recentes. Com a desmobilização do Estado dos anos 80 e as frustrações com as várias reformas ocorridas até a virada do século, vários atores sociais e políticos passaram a buscar soluções para seus problemas de maneira independente da ação do governo. Observa-se as pessoas cada vez mais envolvidas e comprometidas com a comunidade de serviços públicos trazendo ao social confiabilidade e eficiência em serviços públicos, sendo estes por meios do terceiro setor, do governo ou voluntariado (TAVARES; SOUZA, 2015, p.04).

A primeira Constituição brasileira, promulgada em 1824, já previa a existência de funcionários públicos, estabelecendo que eles deveriam ser nomeados de acordo com a lei. No entanto, não havia uma legislação específica para regular o serviço público, e os critérios de nomeação e exoneração eram muitas vezes baseados em critérios políticos e pessoais (BRASIL. **Carta de Lei de 25 de março de 1824**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm>. Acesso em: maio de 2023).

Em 1939, foi criada a primeira legislação específica nesse sentido, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Esse marco regulatório estabeleceu critérios para o ingresso no serviço público, definiu direitos e deveres dos servidores, estabeleceu o regime jurídico a ser seguido e previu mecanismos de controle e punição para condutas inadequadas. (BRASIL. **Decreto-Lei n° 1.713, de 28 de outubro de 1937**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm>. Acesso em: maio de 2023).

Posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988, consolidaram-se os princípios da administração pública brasileira, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A partir desse momento, o país reconheceu a importância de

estabelecer um regime estatutário sólido para o serviço público, visando assegurar a qualidade dos serviços prestados à população e garantir a integridade da gestão pública (DI PIETRO, 2016).

Hoje, a gestão pública evolui para enfrentar os desafios do século XXI. A ênfase é colocada na governança eficaz, gestão estratégica, inovação e resiliência às mudanças sociais, políticas e econômicas. A administração pública também trabalha para promover a inclusão, a sustentabilidade e a busca do bem comum em um mundo cada vez mais interconectado. A administração pública pode ser conceituada como o conjunto de atividades, processos e práticas desenvolvidas pelos órgãos e entidades governamentais para planejar, organizar, executar e controlar as ações necessárias ao funcionamento do Estado e ao atendimento das necessidades da sociedade (CHIAVENATO, 2008).

Atualmente, a administração pública direta atende ao regime estatutário (próprio), aplicando leis federais, estaduais e municipais. Quanto à concessão de férias dos servidores públicos no Brasil é regida pela Lei Federal nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, conhecida como o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL. **Decreto nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm>. Acesso em: maio de 2023.).

A administração Pública Municipal é submetida a regimes jurídicos definindo o regime por meio da Constituição ou pela lei. A finalidade do regime jurídico de direito público é com base os princípios fundamentais, incorporar em um único ato os dispositivos estabelecidos pela Constituição Federal e Estadual e Lei Orgânica Municipal.

Significa dizer que há regras e princípios jurídicos específicos para os atos administrativos que não incidem sobre atos privados, e isso porque aqueles se qualificam como atos de Poder, e, como tais, devem ser dotados de certas prerrogativas especiais. É o caso, para exemplificar, das normas que contemplam os requisitos de validade dos atos administrativos, ou os princípios da legalidade estrita, do auto executividade e da presunção de legitimidade dos mesmos atos (CARVALHO FILHO, 2014, p. 1368).

Portanto, a administração pública desempenha um papel fundamental na organização e gestão dos serviços públicos, visando ao interesse coletivo e ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

Ademais, nos dias atuais, é utilizado o modelo gerencial, que desde 1995 está em constante evolução, moldada por diversas mudanças ao longo do tempo. Nos últimos anos,

temos testemunhado transformações significativas no modo como o setor público é gerido e como os serviços são entregues aos cidadãos (ANDION, 2012; CHIAVENATO, 2008).

Os principais objetivos da administração pública gerencial são a melhoria das decisões governamentais e da burocracia, garantias de propriedade de contrato, garantia de autonomia e capacitação do administrador público e democracia na prestação de serviços orientados ao “cidadão-cliente”. Este novo modelo deve apresentar características como administração profissional, autonomia, descentralização administrativa, competição entre unidades administrativas, disciplina e parcimônia no uso de recursos, indicadores de desempenho, controle de resultados e uso de práticas de gestão originadas no setor privado (CARNEIRO, 2018, p. 05).

A administração pública gerencial emergiu, na segunda metade deste século XXI, como resposta à crise do Estado; como modo de enfrentar a crise fiscal; como estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabiam ao Estado; e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses do rent-seeking ou da corrupção aberta (TAVARES; SOUZA, 2015).

Uma das mudanças mais marcantes é o avanço da tecnologia e sua influência na administração pública. A era digital trouxe consigo uma série de inovações e oportunidades para melhorar a eficiência e a transparência do setor público. Governos em todo o mundo têm adotado soluções digitais, como o uso de plataformas online para prestação de serviços, implementação de sistemas de gestão integrada e digitalização de processos administrativos. Essas mudanças têm como objetivo simplificar e agilizar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, reduzindo a burocracia e melhorando a experiência do usuário (MARQUES, 2015).

Além disso, a administração pública tem se voltado cada vez mais para uma abordagem centrada no cidadão. Os governos perceberam a importância de colocar as necessidades e expectativas dos cidadãos no centro de suas ações. Isso implica em ouvir ativamente os cidadãos, envolvê-los nas decisões políticas e buscar constantemente a melhoria dos serviços públicos. A participação cidadã e a transparência têm sido valorizadas como meios de fortalecer a confiança entre os governos e a sociedade (MARQUES, 2015).

Outro aspecto relevante é a busca por uma administração pública mais ágil e flexível. As demandas da sociedade estão em constante mudança, e os governos precisam se adaptar rapidamente a essas transformações. Para isso, têm sido adotadas práticas de gestão mais flexíveis, com ênfase na capacidade de resposta e na inovação. Modelos como o design thinking e a gestão por resultados têm sido utilizados para melhorar a eficiência e a eficácia das políticas públicas (BONINI; SBRAGIA, 2011).

No que diz respeito à governança, há uma crescente valorização da integridade e da ética na administração pública. Escândalos de corrupção e falta de transparência levaram os governos a implementar medidas mais rigorosas de controle e fiscalização. Leis de acesso à informação, mecanismos de controle interno e externo, bem como a promoção de uma cultura de integridade, têm sido adotados para garantir uma administração pública mais ética e responsável (PEREIRA, 2002).

Em suma, a administração pública tem passado por transformações profundas, impulsionadas por fatores como o avanço tecnológico, a busca por uma gestão centrada no cidadão, a agilidade e a flexibilidade, a ética e a transparência, bem como a inclusão e a equidade. Essas mudanças refletem o esforço dos governos em se adaptar às demandas da sociedade e fornecer serviços públicos de qualidade, eficientes e orientados para o bem-estar dos cidadãos.

2.2 Administração Pública e Administração de Empresas.

Saravia (2010) afirma que, os autores pioneiros não distinguiam entre administração pública e administração de empresas. Para eles tudo era administração. Entretanto, a administração pública e a administração privada, são dois modelos distintos de gestão que possuem diferenças significativas em termos de objetivos, estrutura, fonte de recursos e prestação de contas. Essas diferenças refletem as particularidades dos setores público e privado e têm um impacto direto no funcionamento e nos resultados das organizações.

O mesmo autor afirma que (p. 04 e 05):

O ponto de partida da distinção está na própria finalidade de cada uma das duas esferas de ação. O Estado se define pelo seu objetivo de bem comum ou interesse geral que, no caso do Brasil, está explícito na Constituição Federal. Vale a pena lembrar o preâmbulo, quando estabelece a razão de ser do Estado brasileiro: “um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias. (SARAIVA, 2010, p.4-5).

Entretanto, de acordo com Oliveira e Medeiros (2016), a gestão pública tem importado da gestão empresarial muitos dos seus conceitos e critérios gerenciais. Por exemplo, a produtividade, a eficiência, a eficácia, a efetividade organizacional e até a avaliação de desempenho, entre outras, são ferramentas que originalmente foram criadas para as empresas privadas e têm servido de forma muito salutar na gestão pública.

Na realidade, a Administração Pública nunca deixou de aplicar o direito privado em inúmeras hipóteses. No direito brasileiro, por exemplo, ela celebra contratos de direitos privados, cria empresas sujeitas ao regime de empresas privadas e contrata servidores sob regime da CLT (DI PIETRO, 2016, p. 50).

Ademais, a gestão pública está submetida a uma série de mecanismos de controle e fiscalização, tanto internos quanto externos, como: auditorias, transparência na divulgação de informações, processos licitatórios e outras práticas que garantem a responsabilização dos gestores públicos perante a sociedade. Enquanto na privada, embora existam mecanismos de controle, eles são mais flexíveis e estão sujeitos às leis do mercado e à concorrência.

Comentando sobre as diferenças de nomenclaturas dadas aos profissionais vinculados aos órgãos públicos ou privados, Silva *et al.*, (2013, p. 18 - 19), cita que:

O uso mais comum do termo empregado é para o setor privado, isto é, trabalhadores de empresas particulares. Contudo, há também empregados no setor público, podendo alguma prefeitura, autarquia ou empresa estatal, estar, através de lei específica, submetida à CLT e assim ter empregados públicos. Empregados do setor público submetidos às regras da CLT. Já os termos servidores públicos e agente público, tratam dos trabalhadores dos órgãos públicos. Sendo então, servidor público aquele admitido através de concurso público e submetido a um estatuto (lei própria da administração pública que especificará seus direitos e deveres); e agente público se refere aos que possuem ligação com o órgão público, são prestadores de serviço públicos, como, por exemplo, os funcionários contratados temporariamente, que podem ter seu vínculo interrompido a qualquer momento. Eles não são efetivos como servidores, mas são agentes prestadores de serviço para o ente público.

Ou seja, os profissionais que possuem registro em Carteira de Trabalho e Previdência Social, são denominados como empregados e são submetidos à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Já os profissionais vinculados a administração pública, que tiveram investidura através de posse, estão vinculados a Lei Federal nº 8.112 de 1990, que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (SILVA *et al.*, 2013).

Acerca da estrutura organizacional a gestão pública geralmente possui uma estrutura hierárquica mais complexa, com múltiplas camadas de decisão e processos burocráticos. Isso pode dificultar a agilidade e a eficiência na tomada de decisões. Nos órgãos privados tende a ter uma estrutura mais enxuta e flexível, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e adaptável às demandas do mercado.

Deste modo, enquanto a administração pública busca o interesse coletivo e a promoção do bem-estar social, a administração privada visa o lucro e o crescimento da organização. A administração pública depende de recursos públicos e está sujeita a maior controle e prestação de contas, enquanto a administração privada busca financiamento no mercado e está mais

sujeita às forças competitivas. Compreender essas diferenças é fundamental para uma análise crítica dos dois modelos e para o desenvolvimento de abordagens adequadas de gestão em cada contexto.

2.3 Os Princípios da Administração Pública

Os princípios são normas de Direito Público, que regem a Administração Pública e disciplinam o funcionamento e o exercício da função de seus servidores. Determinam condutas obrigatórias impedindo a adoção de comportamento com eles incompatível. Servem para orientar a correta interpretação das normas isoladas, indicar, dentre as interpretações possíveis diante do caso concreto, qual deve ser obrigatoriamente adotada pelo aplicador da norma, em face dos valores consagrados pelo sistema jurídico (MORAIS, 2014, p. 02).

Já de acordo com Sérgio Pinto Martins (2012, p. 61), princípio é onde começa algo. É o início, a origem, o começo, a causa. É o momento que algo tem origem. Ainda, segundo o autor (2012, p. 65), os princípios têm várias funções, podendo ser: informadora, normativa e interpretativa, sendo utilizados como critérios de interpretação e integração.

Princípios nascem antes das normas, devendo ser utilizados como base para qualquer ato administrativo implementado na realização do que a norma ordena, ou melhor, atos normativos e regulamentos tem o encargo de evidenciar os princípios em atuação. Outrossim, qualquer norma pode ser considerada institucional quando afronta princípios. É essencial observá-los, para garantir uma gestão eficaz, responsável e comprometida com o bem comum, da mesma maneira que para efetivação da confiança e a credibilidade nas instituições públicas, fortalecendo a democracia e a garantia dos direitos dos cidadãos.

Ante ao exposto, os princípios da administração pública no Brasil, abrange os âmbitos federais, estaduais e municipais, estão disciplinadas pela Carta Magna vigente, e estabelece obrigatoriamente que:

[...] administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Art. 37).

2.3.1 Legalidade

O princípio da legalidade é uma das bases fundamentais do Estado de Direito Democrático. Estabelece que ninguém pode ser obrigado a fazer ou deixar de fazer algo senão

em virtude de lei. Esse princípio busca garantir a segurança jurídica e a proteção dos direitos individuais dos cidadãos, limitando o poder do Estado e evitando arbitrariedades.

A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELES, p. 08).

Uma das principais características do princípio da legalidade é a previsibilidade. Os cidadãos devem ser capazes de conhecer as leis que regem seu comportamento e as consequências de suas ações. Dessa forma, podem agir de acordo com a lei e evitar condutas que possam ser consideradas ilícitas (DI PIETRO, 1999).

Além disso, o princípio da legalidade está relacionado à ideia de que o poder do Estado deve ser exercido dentro dos limites consumidos pela lei. Isso implica que nenhum órgão ou autoridade pública pode agir além das competências que lhe são conferidas pela legislação. Qualquer ato ou decisão que extrapole esses limites pode ser considerado ilegal e, portanto, passível de questionamento e invalidação (GUIMARÃES, 2000).

2.3.2 Impessoalidade

O princípio da Impessoalidade é um dos fundamentos do Direito Administrativo e está presente em diversos ordenamentos jurídicos ao redor do mundo. Ele estabelece que a administração pública deve agir de forma imparcial, neutra e objetiva, sem privilegiar ou discriminar indivíduos ou grupos, baseando-se apenas em critérios técnicos e legais (TORRES, 2004).

A Constituição de 1988 não se referiu expressamente ao princípio da finalidade, mas o admitiu sob a denominação de princípio da impessoalidade (art. 37). O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art. 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas (CF, art. 37, § 1º). E a finalidade terá sempre um objetivo certo e inafastável de qualquer ato administrativo: o interesse público. Todo ato que se apartar desse objetivo sujeitar-se-á a invalidação por desvio de finalidade, que a nossa lei da ação popular conceituou como o "fim diverso daquele previsto, explícita ou implicitamente, na regra de competência" do agente (Lei 4.717/65, art. 2º, parágrafo único, "e") (MEIRELES, 1998).

Refere-se ao tratamento impessoal que deve ser prestado aos cidadãos, e o princípio da transparência o último a ser incorporado, que prevê a divulgação de despesas públicas para a

população em sites específicos para informação. Esse princípio é de extrema importância para garantir a igualdade e a justiça nas relações entre o Estado e os cidadãos. Ao se pautar pela impessoalidade, a administração pública evita o nepotismo, o favoritismo e a corrupção, pois as decisões e ações são tomadas com base em critérios impessoais, visando o interesse público e não o benefício pessoal de agentes públicos ou de terceiros (TEIXEIRA, 2022, p. 18).

A impessoalidade também contribui para a eficiência da administração pública, uma vez que elimina elementos subjetivos e arbitrários na tomada de decisões. Ao agir de forma imparcial, a administração pública assegura que os serviços sejam prestados de maneira equitativa, sem distinção ou privilégios indevidos. Isso promove a confiança dos cidadãos nas instituições estatais e fortalece a democracia (ANDION, 2012).

Além disso, a impessoalidade não deve ser confundida com a ausência de subjetividade. Os agentes públicos são seres humanos e, portanto, têm suas próprias convicções, valores e experiências. No entanto, quando exercem suas funções na administração pública, devem deixar de lado suas opiniões pessoais e agir de acordo com os princípios e normas que regem a atividade administrativa (MARTINS, 2012).

2.3.3 Moralidade

O princípio da moralidade está enraizado na ideia de distinguir entre o certo e o errado, o bem e o mal, em nossas ações e decisões. Ele se baseia em valores e princípios éticos que guiam nosso comportamento, levando em consideração o impacto moral e as consequências de nossas escolhas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

Este princípio está intimamente ligado a valores éticos e apregoa que o administrador público não deve valer-se do procedimento licitatório para obtenção de quaisquer vantagens de ordem pessoal. Na condução do procedimento licitatório, com estrita observância de princípios legais, o agente público deve ter sempre em foco o interesse público, o bem comum. A moralidade tem o mesmo sentido da honestidade e boa-fé na condução do procedimento de licitar e neste campo se assemelha ao princípio da Probidade Administrativa (SANABIO, *et al.*, 2013, p. 181).

Uma característica essencial do princípio da moralidade é sua pretensão de universalidade. Isso significa que, embora os sistemas morais possam variar de cultura para cultura e de pessoa para pessoa, há um conjunto fundamental de princípios morais que são respeitados. Esses princípios, como a honestidade, a justiça e o respeito pela humanidade, são fundamentais para a convivência e a construção de uma sociedade ética (TEIXEIRA, 2022).

2.3.4 Publicidade

O princípio da publicidade é um dos pilares fundamentais que sustentam a administração pública e a democracia em geral. Ele estabelece que os atos emocionados pelos agentes públicos devem ser transparentes e acessíveis ao conhecimento de todos os cidadãos.

Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. Daí por que as leis, atos e contratos administrativos que produzem consequências jurídicas fora dos órgãos que os emitem exigem publicidade para adquirirem validade universal, isto é, perante as partes e terceiros. A publicidade não é elemento formativo do ato; é requisito de eficácia e moralidade. Por isso mesmo, os atos irregulares não se convalidam com a publicação, nem os regulares a dispensam para sua exequibilidade, quando a lei ou o regulamento a exige.

Em princípio, todo ato administrativo deve ser publicado, porque pública é a Administração que o realiza, só se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior da Administração a ser preservado em processo previamente declarado sigiloso nos termos do Dec. federal 79.099, de 6.177. O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais - mandado de [...] e para tanto a mesma Constituição impõe o fornecimento de certidões de atos da Administração, requeridas por qualquer pessoa, para defesa de direitos ou esclarecimentos de situações [...] os quais devem ser indicados no requerimento. [...]

A publicação que produz efeitos jurídicos é a do órgão oficial da Administração, e não a divulgação pela imprensa particular, pela televisão ou pelo rádio, ainda que em horário oficial. Por órgão oficial entendem-se não só o Diário Oficial das entidades públicas como, também, os jornais contratados para essas publicações oficiais. Vale ainda como publicação oficial a fixação dos atos e leis municipais na sede da Prefeitura ou da Câmara, onde não houver órgão oficial, em conformidade com o disposto na Lei Orgânica do Município. (MEIRELLES, 1989, p. 9).

Em outras palavras, a publicidade é o princípio que garante que as informações relacionadas às atividades do governo sejam divulgadas de forma clara e aberta, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e participe do processo decisório.

2.3.5 Eficiência

O princípio da eficiência busca maximizar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo governo, garantindo a melhor utilização dos recursos disponíveis. Trata-se de uma abordagem que busca a otimização dos processos, evitando desperdícios e promovendo resultados mais eficazes para a sociedade como um todo (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2016).

Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o qual se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos e se aperfeiçoa o pessoal através de seleção e treinamento. Assim, a verificação da eficiência atinge os aspectos quantitativo e qualitativo do serviço, para aquilatar do seu rendimento efetivo, do seu custo operacional e da sua real utilidade para os administrados e para a Administração (MEIRELES, 1989).

Este princípio visa garantir que recursos públicos sejam utilizados de forma responsável, atendendo às necessidades da população de maneira adequada. A busca pela eficiência implica na adoção de práticas de gestão que promovam a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas, valores essenciais para o bom funcionamento de qualquer instituição pública (ANDION, 2012).

2.3.6 Razoabilidade

O princípio da razoabilidade, também conhecido como princípio da proporcionalidade ou princípio da razoável adequação dos meios aos fins, ele estabelece que as ações dos poderes públicos devem ser razoáveis, proporcionais e adequadas para atingir os objetivos legítimos. Baseia-se na ideia de que as decisões e ações tomadas pelo Estado devem ser fundamentadas em critérios lógicos e racionais, evitando arbitrariedades e excessos. Ele busca equilibrar o exercício do poder com os direitos e interesses dos indivíduos, garantindo que não haja violações desproporcionais ou injustas (CARVALHO FILHO, 2014).

A Constituição do Estado de São Paulo, no artigo 111, inclui entre os princípios a que se sujeita a Administração Pública o da razoabilidade. Trata-se de princípio aplicado ao Direito Administrativo como mais uma das tentativas de impor-se limitações à discricionariedade administrativa, ampliando-se o âmbito de apreciação do ato administrativo pelo Poder Judiciário (DI PIETRO, 1985, p. 243).

O princípio da razoabilidade tem aplicação em diferentes áreas do direito. Por exemplo, no direito penal, ele impede que sejam aplicadas penas desproporcionais aos crimes cometidos. No direito administrativo, exige-se que as decisões dos órgãos públicos sejam fundamentadas em critérios objetivos e que não sejam excessivamente restritivas para os cidadãos. No direito tributário, busca-se evitar a cobrança de impostos excessivos ou confiscatórios (MARTINS, 2012).

Além disso, também é aplicado em casos que envolvem direitos fundamentais, como a liberdade de expressão, a privacidade e a igualdade. Nessas situações, as restrições impostas

aos direitos individuais devem ser proporcionais e necessárias para proteger outros valores ou interesses legítimos. Vale ressaltar que sua aplicação envolve uma análise contextual e ponderação de valores. É necessário considerar as circunstâncias específicas de cada caso e buscar um equilíbrio entre os diferentes interesses em jogo. Além disso, a interpretação desse princípio pode variar de acordo com as diferentes jurisdições e sistemas jurídicos (MARTINS, 2012).

2.4 Gestão de Pessoas na Administração Pública

A gestão de pessoas é um campo dedicado à gestão estratégica dos recursos humanos de uma organização. Para entender o surgimento da gestão de pessoas, é importante considerar uma série de teorias e desenvolvimentos históricos relacionados.

A Gestão de Pessoas é a evolução da área de RH, que no passado foi chamada de pessoal, relações industriais, gerência de pessoal e administração de recursos humanos (SILVA *et al.*, 2013, p. 16).

No início do século XX, as teorias de administração, como a teoria clássica de Fayol e a teoria da burocracia de Weber, enfatizavam a estrutura organizacional, a divisão do trabalho e a hierarquia. Segundo essa abordagem, a gestão de pessoas se preocupa principalmente com a supervisão e controle dos funcionários, com ênfase na eficiência e produtividade (CHIAVENATO, 2014).

Na década de 1930, a teoria das relações humanas surgiu como uma resposta a uma abordagem mecanicista da administração. Ela reconhece a importância das relações interpessoais e do bem-estar dos funcionários para a eficácia organizacional. A gestão de pessoas passou a focar na motivação do empregado, nas necessidades sociais e psicológicas, e desenvolveu uma relação de confiança entre gestor e empregado (MAXIMIANO, 2000).

Desde a década de 1960, o desenvolvimento organizacional surgiu como uma abordagem para a mudança e o crescimento organizacional. A gestão de pessoas no contexto do Desenvolvimento Organizacional tem enfatizado o desenvolvimento da equipe, melhoria da comunicação, fortalecimento da cultura organizacional e gestão participativa. Essa abordagem reconheceu a importância do envolvimento dos funcionários na tomada de decisões e no planejamento estratégico (SILVA *et al.*, 2013).

Durante as décadas de 1970 e 1980, a gestão de pessoas passou por uma transição para a gestão de recursos humanos, mais estratégica e integrada aos objetivos organizacionais. Recursos Humanos envolve atividades como recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, gestão ambiental e cultura organizacional. A gestão de pessoas tornou-se uma função estratégica para o sucesso organizacional (MEDEIROS, 2016).

Do final do século XX ao início do século XXI, a gestão de pessoas evoluiu para incluir a preocupação com o desenvolvimento sustentável das organizações. Isso envolve gestão de talentos, promoção da diversidade e inclusão, responsabilidade social corporativa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sustentabilidade ambiental e ética nos negócios (CHIAVENATO, 2014).

O surgimento da gestão de pessoas pode ser entendido como um processo histórico de abordagens, que passaram de uma visão mecanizada de eficiência para uma abordagem mais humana, estratégica e sustentável. A gestão de pessoas evoluiu para reconhecer a importância das relações humanas, desenvolver a organização e integrar os recursos humanos aos objetivos estratégicos da organização (MAXIMIANO, 2000).

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008, p. 08).

Desde então, a gestão de pessoas desempenha um papel importante na administração pública, onde o bem-estar e o desenvolvimento dos servidores públicos são fundamentais para o bom funcionamento e a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

[...] é importante perceber que não se trata apenas de atividades do departamento de pessoal ou de folha de pagamento, mas principalmente, do modo como são feitas, isto é, engloba funções de planejamento, de coordenação ou gestão dessas e outras atividades e a busca por melhores relações entre funcionários e organização (SILVA *et al.*, 2013, p. 16).

Ao investir na gestão adequada de recursos humanos, os órgãos e entidades governamentais estão em melhores condições para promover a eficiência, a inovação e a prestação de serviços públicos de qualidade, atendendo às demandas e necessidades da sociedade de forma eficaz.

2.5 Férias

Férias são um direito fundamental dos trabalhadores que permitem o descanso e a recuperação da energia física e mental. No entanto, as regras e regulamentações relacionadas às férias podem variar dependendo do tipo de empregador.

Martins (2012) afirma que as férias surgiram em 1872, direcionadas aos operários das indústrias da Inglaterra. Em 1919 surgiu na Áustria a primeira lei de concessão de férias para todos os assalariados. No Brasil, foi concedida pela primeira vez em 1889, pelo Aviso Ministerial do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas, abrangendo 15 dias, remunerados. Em 1890 foram estendidas aos operários diaristas e aos ferroviários da Estrada de Ferro Central e somente em 1925 foi estendido a todos os empregados e operários em geral, através da Lei nº 4.582/1925.

Ainda de acordo com o autor, outras diversas leis surgiram tratando de férias, mas somente em 1934 o Decreto nº 23.103, tratou de todos os empregados, incluindo indústrias, empresas jornalísticas, de comunicação, transportes e serviços públicos, e especificando que o direito era concedido após 12 meses de trabalho, todas essas leis que tratam de férias no Brasil foram consolidadas em 1943. Contudo, a Constituição de 1988, inovou, prevendo além do gozo de férias, mas também concedendo um terço a mais do que o salário normal.

Gottschalk (1956) introduziu o conceito de férias como o direito do funcionário de interromper o trabalho, por iniciativa do empregador, durante um período variável a cada ano, sem perder a remuneração. Nascimento, por sua vez, define o descanso anual como um período de tempo determinado, consistindo em "um certo número de dias consecutivos em que, a cada ano, o trabalhador que atende a certas condições suspende seu trabalho, recebendo, no entanto, sua remuneração habitual" (NASCIMENTO, 1999, p. 696).

Süssekind *et al.* (2005) observam que, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as férias são concedidas em dias consecutivos. Carrion (2009) também destaca que a legislação básica estabelece a duração das férias em trinta dias consecutivos. Por fim, Delgado (2007) define as férias como um período remunerado de tempo.

Outrossim, férias são períodos de descanso das atividades laborais, que permitem que as pessoas se recuperem física e mentalmente. São momentos de desconexão das responsabilidades e compromissos do dia a dia que oferecem oportunidades para relaxar, recarregar as energias e buscar novas experiências.

Para concessão desse direito fundamental a gestão de férias é fundamental na administração do setor público, exercida pelo setor de Gestão de Pessoas, pois permite o equilíbrio entre o direito do servidor ao descanso e a continuidade dos serviços prestados à

sociedade, envolve a análise de vários fatores relacionados à concessão de férias. Nesse sentido, são consideradas leis e regulamentos específicos, que estabelecem os direitos e deveres dos servidores em relação às suas férias.

Quanto às férias, a garantia do direito aos trabalhadores em geral está assegurada no art. 7º, XVII, da CF, sendo estendida aos servidores públicos pelo já citado art. 39, § 3º. No silêncio da Constituição, cabe à lei definir o período de fruição das férias. Como regra, o período é de 30 dias, variando a disciplina quanto ao gozo parcial, ao sistema de compensação por faltas, à oportunidade de fruição e outros aspectos do gênero (CARVALHO FILHO, 2015, p. 797).

De acordo com Aurora Pereira Carneiro (2018), a gestão de férias em órgãos públicos enfrenta diversos desafios, entre eles, destaca-se a falta de um processo estruturado para solicitação, aprovação e controle de férias dos servidores. Além disso, há dificuldades na equalização das demandas dos servidores e da administração, o que pode resultar em conflitos e descontentamento.

Carvalho Filho (2015), esclarece que a concessão de férias é um ato funcional, e classificados como Direitos Sociais dos Servidores, uma vez que, são originados da relação funcional entre a Administração e seu servidor, de acordo com a relação estatutária. Nesse sentido, é dever da entidade pública, seja ela federal, estadual ou municipal, garantir o cumprimento do direito às férias dos servidores. Em caso de descumprimento ou irregularidades na concessão das férias, o servidor pode buscar a defesa de seus direitos por meio dos órgãos responsáveis, como sindicatos, associações de classe ou, em última instância, recorrer ao Poder Judiciário.

Quanto ao período aquisitivo de férias refere-se ao tempo que um funcionário deve trabalhar para desfrutar do direito a férias remuneradas. No Brasil, o período aquisitivo de férias no setor público é estabelecido pela Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. De acordo com essa lei, o servidor adquire o direito a férias após completar 12 meses de efetivo exercício, ou seja, um ano de trabalho (BRASIL. Decreto nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm>. Acesso em: maio de 2023).

Além do período aquisitivo, também é relevante mencionar que a duração das férias no setor público pode variar. No Brasil, por exemplo, a Constituição Federal estabelece um período mínimo de 30 dias consecutivos de férias para os servidores públicos. No entanto, em alguns

casos, é possível que o servidor acumule períodos de férias não usufruídas, conforme previsto em legislação específica.

Já o período concessivo, gozo ou de fruição, é a concessão de férias ao empregado após 12 meses em que tenha adquirido o direito, ou seja, existem 12 meses para que o empregado adquira o direito a suas férias, tendo o empregador mais 12 meses para concedê-las. É o órgão empregador que define a data de concessão (MARTINS, 2012).

Uma característica peculiar do período concessivo de férias no setor público é a possibilidade de acumular férias não gozadas ao longo dos anos de serviço, o que pode resultar em um acúmulo considerável de dias de férias. No entanto, é importante ressaltar que a acumulação excessiva de férias pode trazer prejuízos tanto para o servidor quanto para a instituição, pois pode interferir na dinâmica do trabalho e no planejamento de pessoal.

Ademais, esse “afastamento” deve ser remunerado, tendo o profissional direito ao recebimento do salário integral durante o período de descanso. Além disso, existe um acréscimo denominado "terço constitucional" ou "abono pecuniário", correspondente a um terço da remuneração.

Quando a Constituição se refere ao “gozo de férias anuais remuneradas”, indica que o salário ou o vencimento do respectivo mês terá valor mais elevado (de, no mínimo, um terço), e, portanto, diferenciado do percebido nos demais meses do ano. Sendo assim, sobre o montante remuneratório deve incidir a contribuição previdenciária, incluindo-se o pertinente valor no cálculo da média a ser obtida com vistas à fixação dos proventos (CARVALHO FILHO, 2015, p. 721).

Quanto ao pagamento das férias, as datas podem variar de acordo com a legislação de cada ente federativo. Em geral, os servidores públicos recebem o adiantamento da remuneração das férias no mês anterior ao seu início. É importante ressaltar que o pagamento das férias no setor público deve obedecer a um cronograma definido pelas autoridades competentes e estar em conformidade com a disponibilidade orçamentária e financeira do órgão ou entidade pública. Em situações excepcionais, como atrasos ou parcelamentos, podem ocorrer ajustes nos prazos de pagamento, desde que respeitados os direitos e garantias dos servidores.

3 METODOLOGIA

Esta parte expõe a escolha dos métodos empregados, as formas de coletas e análise de dados e as limitações do estudo. Primeiramente, será apresentada o método de pesquisa utilizada. A seguir, serão evidenciados o local e o período de realização da pesquisa. Posteriormente serão descritos os procedimentos de coleta e análise dos dados coletados e por fim as limitações desta pesquisa.

3.1 Método de pesquisa

Foi empregada nesta pesquisa o método de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa, a fim de considerar os aspectos subjetivos na busca da compreensão do fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa utilizada no estudo de caso, tem como objeto obter uma compreensão profunda e detalhada do objeto do estudo, ademais, se concentra em explorar e compreender as perspectivas, experiências e significados subjacentes dos participantes. Ela permite a coleta de dados ricos e detalhados, utilizando técnicas como entrevistas, observação participante, análise de documentos e análise de conteúdo (SEVERINO, 2013).

Ao realizar um estudo de caso com uma abordagem qualitativa, o pesquisador pode mergulhar profundamente em um caso específico, explorando suas particularidades e contextos. Isso geralmente envolve uma coleta intensiva de dados, análise interpretativa e busca por padrões e temas emergentes.

Ademais, a pesquisa teve enfoque exploratório e descritivo, no sentido de conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos.

Distinguindo o campo de pesquisa, a Prefeitura Municipal de Arapiraca, fica localizada no Centro Administrativo Antônio Rocha, rua Samaritana, nº 1.185 – Bairro Santa Edwiges – CEP 53.311-180, inscrito no CNPJ de nº 12.198.693.0001/58.

A Lei Municipal de nº 3.294/2018, institui a estrutura organizacional, sendo composto por 24 órgãos, que contam com um ordenamento de setores e funções específicas para sua funcionalidade e campo de atuação, sendo estes nomeados como: Secretarias, Coordenações, Assessorias, Gabinetes, Controladoria, Procuradoria e Instituto. Os espaços formados por esses órgãos municipais, é onde ocorrem as trocas de informações funcionais e laborais.

A Prefeitura de Arapiraca atende aos princípios da administração pública, nos termos do art. 37, caput, incisos e parágrafos, da Constituição de 1988. Assim como, é norteada pelas seguintes diretrizes, de acordo com a Lei Municipal nº 3.294/2018:

[...] II - sustentabilidade e governança, voltada a atender os anseios populares por políticas públicas com mais eficácia, eficiência e efetividade a partir do exercício da competência de regulação das organizações privadas com transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidades corporativas, resultando em equilíbrio de poder entre os envolvidos - cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores;

III - humanização da gestão pública, de forma a tornar os cidadãos Arapiraquenses e seu núcleo familiar o referencial para formulação e implementação de políticas, programas, projetos e serviços prestados pelo Poder Público Municipal, com o respeito, compromissos e resolutividade a comporem os objetivos primordiais de cada órgão de assessoramento componente da estrutura organizativa da Prefeitura de Arapiraca;

IV - Transparência na Administração Pública, conduzida de forma responsável e gestão institucional, garantindo a integridade, a responsabilidade e a ética nas decisões, atos e ações realizadas pelo Poder Público Municipal, prezando-se pela disponibilidade e veracidade das informações prestadas à população, na forma da lei;

V - Participação social na gestão, de forma que valorize a articulação direta com as propostas oriundas da sociedade em geral, destacando o envolvimento comunitário, no que tange a proposição e avaliação de ações governamentais, bem como as de controle social da gestão pública municipal, através de mecanismos e ações públicas que aproximem o cidadão da Administração Pública;

VI - Desburocratização, a fim de a Administração Pública Municipal procure, de forma permanente, a simplificação de procedimentos e formalidades na prestação de seus serviços essenciais;

VII - controle na gestão pública, que possibilite a cada uma das unidades organizativas municipais ser responsável pelo monitoramento e avaliação da evolução de seus planos, programas e projetos institucionais, a fim de poderem prestar contas à alta direção do Poder Público Municipal e à sociedade em geral;

VIII - responsabilidade e compromisso legal de cada um dos titulares dos órgãos de assessoramento do Chefe do Poder Executivo Municipal, de forma que os agentes políticos ordenem as despesas das Secretarias, promovendo a administração e gestão responsáveis das contratações administrativas, tudo para buscar a excelência no trato com a coisa pública.

Atualmente, a Prefeitura conta com mais 11.899 (onze mil, oitocentos e noventa e nove) servidores distribuídos entre a estrutura supramencionada, com os seguintes vínculos:

Tabela 01 - Quadro de servidores da Prefeitura de Arapiraca – 2023.

**QUADRO DE SERVIDORES DA PREFEITURA DE ARAPIRACA
COM BASE NA FOLHA DE PAGAMENTO DE JUNHO/23**

QUANTIDADE	VÍNCULO
3.960	Efetivos
1.939	Inativos
453	Pensionistas
839	Comissionados

82	Comissionados com vínculos efetivos
4.587	Contratados
12	Eletivos
14	Estagiários
13	Bolsistas
11.899	TOTAL

Fonte: Autoria própria a partir dos dados da Coordenação de Processamento de Folha de Pagamento (2023).

A Administração Municipal de Arapiraca tem como Chefe do Poder Executivo o Prefeito Luciano Barbosa, eleito em 2020. Cada gestão tem duração de 04 (quatro) anos, podendo ser reeleito por igual período.

O estudo se limitou aos dados da Secretaria Municipal de Gestão Pública, ao qual compete a formulação de políticas e diretrizes para a gestão pública, ademais, essa Secretaria conduz a Superintendência de Recursos Humanos ao qual, de acordo com a Lei Municipal nº 3.294/2018, no seu Art. 95, compete:

I - Coordenar, monitorar e avaliar planos, programas e ações de gestão e desenvolvimento de pessoas em suas competências e desempenhos, vinculados à missão e objetivos do planejamento estratégico; II – formatar e implementar políticas de gestão de pessoas; [...] VIII – desenvolver políticas de gestão de pessoas que auxiliem na melhoria contínua da eficiência e qualidade dos serviços públicos; [...] XIV - registrar, gerir e controlar a concessão dos direitos e deveres aos servidores ativos do Poder Executivo Municipal; [...]

A Secretaria Municipal de Gestão Pública, é administrada pela Secretária, Sra. Ariluce Cerqueira, advogada, especialista em Direito Público, já exerceu diversos cargos de chefia, como: Controladora Geral do Município, Assessora Jurídica, Coordenadora Geral de Licitações, entre outros. Exerceu as funções nos seguintes órgãos: Prefeitura de Arapiraca, Prefeitura de Marechal Deodoro, Prefeitura de Limoeiro de Anadia, Prefeitura de Taquarana, Prefeitura de Coité do Noia, Prefeitura de São Miguel dos Campos, Estado de Alagoas e na Câmara Municipal de Maceió. Ademais, também faz parte do quadro de servidores inativos da prefeitura de Arapiraca, onde laborou em cargo estatutário.

As ações desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Gestão Pública, associadas às políticas de modernização e legislações específicas, possibilitaram a realização da pesquisa, bem como a elevação dos níveis de qualidade e eficiência dos procedimentos de férias realizados no município.

3.2 Local e período de realização da pesquisa

Este estudo foi realizado na Prefeitura Municipal de Arapiraca, que fica localizada no Centro Administrativo Antônio Rocha, rua Samaritana, nº 1.185 – Bairro Santa Edwiges – CEP 53.311-180, inscrito no CNPJ de nº 12.198.693.0001/58. Nos períodos de janeiro de 2022 até abril de 2023.

3.3 Coleta e forma de análise de dados

Os dados obtidos foram coletados através de fontes primárias e secundárias, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Para Freitas (2013), os dados primários são extraídos da realidade, pela própria pesquisa, são informações que não se encontram em nenhum documento e os secundários apresentam técnicas que podem ser utilizadas em conjunto com as primárias.

Foi utilizada a técnica de análise bibliográfica, através de estudos científicos anteriores sobre o tema, artigos acadêmicos, dissertações, livros e revistas acadêmicas, bem como legislações federais e municipais, e normativas/regulamentos.

Quanto à técnica de análise documental, com intuito de explorar mais amplamente algumas questões, foi explorado documentos internos, o sistema integrado de recursos humanos e o acervo funcional do órgão estudado.

3.4 Limites e dificuldades

Ao realizar este estudo de investigação, percebeu-se que as legislações que consolidavam o procedimento de férias tiveram origem nos primeiros anos da Constituição Federal de 1988, tornando-se obsoleta, bem como outras limitações mencionada a seguir, que implicavam diretamente no estudo do caso.

Dito isso, os armazenamentos de dados funcionais de todos os servidores do município são armazenados em pastas físicas, armazenadas em armários de aço e organizado por ordem alfabética, ademais, no período de realização da pesquisa estavam iniciando o processo de digitalização das pastas funcionais. Só os servidores estatutários possuíam pastas funcionais, os demais, servidores temporários, não possuíam pastas unificadoras de informações, impossibilitando a análise de férias desses.

A seguir, faremos menção aos assentamentos funcionais, esses são responsáveis por unir todas as informações da vida funcional, em forma de resumo e registrado na ficha funcional do servidor. Na municipalidade em estudo, os registros não ocorriam desde 2017, devido à falta de manutenção da máquina utilizada para os registros e aposentadoria do servidor designado para os registros.

Quanto aos comunicados de férias, esses eram físicos e preenchidos a punho, bem como, só eram realizados para servidores estatutários. E como agravante, os comunicados eram rasurados, alguns ainda com períodos concomitantes e a registros de arquivamento em pasta de servidores divergentes. Sendo, essas foram a limitações encontradas durante a realização do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADO

Neste tópico será apresentado etapas essenciais para o processo de investigação, desta pesquisa. Não apenas resumindo os esforços empreendidos, mas também fornecem insights valiosos e embasamento objetivo para entender. Ademais, a análise não apenas ajuda a compreender o significado dos resultados, mas também a fundamentar qualquer argumento baseada nas informações disponíveis. Nesse sentido, iniciaremos pelos conceitos de gestão de férias na empresa estudada.

4.1 Gestão de Férias na Prefeitura de Arapiraca

Férias é o direito constitucional previsto no art. 7º, inciso XVII, da Constituição Federal de 1988. Trata-se de período de repouso temporário do servidor, garantindo-lhe a recuperação das forças físicas e mentais despendidas com o trabalho.

A gestão de férias, na Prefeitura de Arapiraca, é de competência da Superintendência de Gestão de Recursos Humanos ao qual está subordinada à Secretaria Municipal de Gestão Pública, entretanto, quanto ao gerenciamento do procedimento em análise, foi diagnosticado que não existia planejamento efetivo de concessões e procedimentos, sendo realizados de forma vivida, sem critérios claros, não eram consideradas as necessidades da administração, dos servidores e da continuidade dos serviços prestados.

O primeiro *período aquisitivo* de férias completa-se ao final dos 12 (doze) primeiros meses de exercício, é estabelecido pela Lei nº 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. (BRASIL. Decreto nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/dec11713.htm>. Acesso em: maio de 2023).

No entanto, vale ressaltar que existe particularidade dentro deste órgão, aos ocupantes de cargos do Magistério são de direito 30 (trinta) dias de férias anuais, gozadas após o termino do ano letivo, e 15 (quinze) dias e recesso após o término do 1º semestre, uma vez que a Constituição Federal assegura autonomia a cada ente federativo (União, estados e municípios) podendo ter sua própria legislação referente ao período aquisitivo de férias. Portanto, é importante consultar as leis e regulamentos específicos do órgão público onde o servidor está lotado (BRASIL. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 de maio de 2023).

Quanto ao direito da concessão e do usufruto, o servidor dispõe de 30 (trinta) dias consecutivos de férias, após 12 meses em que tenha adquirido o direito. Sendo gozadas, dentro de 12 meses seguintes ao período aquisitivo, ressalvo os professores.

Quanto a divisão de períodos, só deve ser realizado em caráter excepcional, ademais, quanto ao acúmulo de férias é importante ressaltar que a acumulação excessiva é prejudicial para ambas as partes. Outrossim, é devido ao servidor durante o gozo de férias, o salário acrescido do terço constitucional. Esse adicional tem como objetivo proporcionar um benefício financeiro adicional ao trabalhador durante o período de descanso, de modo a garantir que ele possa usufruir de suas férias com maior segurança financeira.

No que diz respeito à remuneração das férias, os servidores efetivos e em exercício das atividades trabalhistas, vinculados a prefeitura de Arapiraca, recebem impreterivelmente o 1/3 de férias no mês de seu aniversário.

4.2 Diagnóstico de Concessão de Férias aos Servidores do Município de Arapiraca

A gestão eficaz de férias é fundamental para o bom funcionamento de qualquer organização, seja ela pública ou privada. No entanto, neste estudo de caso, percebeu-se que não havia um sistema formal de gestão de férias.

Através de relatos, compreendeu-se que, a atual Secretária de Gestão Pública, Sra. Maria Ariluce de Cerqueira, ao tomar posse, tomou conhecimento que, os procedimentos eram arcaicos e falhos, resultando em problemas operacionais e insatisfatórios. Diante do problema, como forma de contingência, modificou o procedimento, fazendo com que esses passassem por uma análise da superintendência responsável, bem como, que fosse realizado os assentamentos funcionais das férias concedidas a época e das anteriores.

No entanto, era necessário ir mais afundo para sanar a inexistência de gestão efetiva do procedimento, assim, foi observado que os procedimentos de concessão de férias eram realizados de forma vivida, sem um planejamento efetivo e sem considerar as necessidades dos funcionários e continuidade dos serviços prestados.

A base legal vigente que sustentava procedimentos de concessão de férias era o Texto Consolidado das Leis nº 1.782/93 e 2.008/98, que tratam do Regime Jurídico Únicos dos Servidores Públicos Municipais, que de forma geral aborda as férias. Ver tabela 02:

Tabela 2 - Legislação Municipal das Férias – 2022 – Arapiraca.

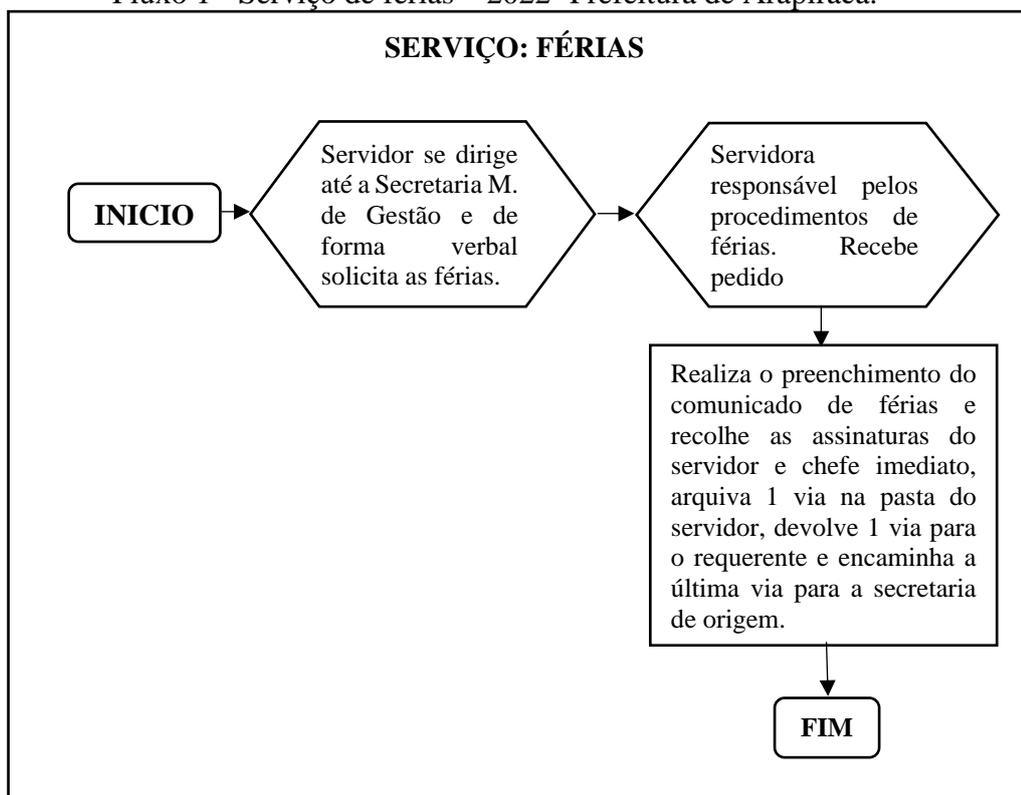
LEGISLAÇÃO DE FÉRIAS – MUNICÍPIO DE ARAPIRACA	
DISPOSITIVO	ESPECIFICAÇÃO
<p>Texto consolidado das Leis Municipais n° 1.782/93 e 2.008/98, que tratam do Regime Jurídico único dos Servidores Públicos Municipais.</p>	<p>Art. 80 - Independentemente de solicitação, será pago ao servidor por ocasião das férias, um adicional correspondente a 1/3 (um terço) da remuneração do período de férias.</p> <p>Parágrafo Único – No caso de o servidor exercer função de direção, chefia ou assessoria, ou ocupar cargo em comissão, a respectiva vantagem será considerada no cálculo do adicional de que trata este artigo.</p> <p>Art. 81 – O servidor fará jus a 30 (trinta) dias consecutivos de férias, que podem ser acumuladas até o máximo de 02 (dois) períodos, no caso de necessidade do serviço, ressalvadas as hipóteses em que haja legislação específica.</p> <p>§ 1º - O primeiro período aquisitivo de férias completar-se-á ao final dos 12 (doze) primeiros meses de exercício.</p> <p>§ 2º - É vedado levar à conta de férias qualquer falta ao serviço.</p> <p>Art. 82 – O pagamento da remuneração das férias será efetuado até 02 (dois) dias antes do início do respectivo período.</p> <p>Art. 83 – O servidor que opera direta e permanentemente com Raio X ou substância radioativas gozará 20 (vinte) dias consecutivos de férias, por semestre de atividade profissional, proibida, em qualquer hipótese, a acumulação. (*)</p> <p>Art. 84 – As férias somente poderão ser interrompidas por motivo de calamidade pública, comoção interna, convocação para júri, serviço militar ou eleitoral ou por motivo de superior interesse público.</p> <p>Parágrafo Único – O restante do período interrompido será gozado de uma só vez, observado o disposto no Art. 81. (*)</p>
<p>Lei Orgânica do Município de Arapiraca</p>	<p>Art. 73. X- Gozo de férias anuais remuneradas em, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;</p>
<p>Não existem normativas, e as legislações existentes não definem os procedimentos para concessão. Ao tratar de pagamento, diverge da realidade atual, uma vez que, os pagamentos são realizados no mês de aniversário do servidor.</p>	

Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2022).

O processo de concessão de férias anterior a 2023 no município, não expressavam procedimentos de forma “passo a passo”. Não existia um planejamento efetivo, não consideravam as necessidades dos funcionários e a continuidade dos serviços prestados. Durante a análise dos dados realizada, percebeu-se que não havia um fluxo formal para o sistema de concessão de férias.

A concessão de férias era realizada de forma arbitrária, sem levar em consideração critérios claros, como tempo de serviço, demanda operacional ou planejamento antecipado. Os servidores eram simplesmente autorizados a tirar férias sem uma coordenação adequada, causando sobrecarga de trabalho para alguns setores. Os poucos processos de procedimentos eram realizados conforme fluxo 01 descrito abaixo:

Fluxo 1 - Serviço de férias – 2022- Prefeitura de Arapiraca.



Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2022).

Além disso, a falta de uma normativa específica sobre o procedimento de concessão de férias também gerava incertezas e inconsistências na administração do órgão. Não havia critérios claros para definir a ordem de concessão das férias, o período mínimo entre as concessões e outros aspectos relevantes para garantir a equidade e a eficiência do processo.

Nesse sentido, a tabela acima especifica que os procedimentos de férias atendem a uma legislação obsoleta, e os procedimentos são realizados de forma antiquada, dado que, são realizados de forma manual e solicitação verbal de pronto atendimento, apresentando os seguintes problemas:

Tabela 3 - Problemas encontrados no procedimento de férias – 2022 – Arapiraca.

PROBLEMAS ENCONTRADOS NO PROCEDIMENTO DE FÉRIAS	
Falta de registro	de Ao realizar o procedimento manualmente e verbalmente, não há um registro formal das inscrições e aprovações de férias. Isso leva a confusões, disputas e dificuldades para rastrear as informações relacionadas às férias dos funcionários.
Erros equívocos	e A comunicação verbal leva a erros de compreensão ou interpretação das datas de férias solicitadas. Além disso, ao registrar as informações manualmente, há registro de erros de escrita ou outros equívocos, o que pode resultar em problemas na programação das férias.
Falta de padronização	de Sem um sistema automatizado para pedidos e registrar as férias, cada funcionário utiliza diferentes métodos ou abordagens para fazer suas

	ligações, dificultando a gestão e organização do processo. A falta de padronização leva a inconsistências na forma como as férias são gerenciadas.
Dificuldade de planejamento	A falta de um sistema automatizado torna o planejamento das férias mais desafiador. Sem uma visão clara e consolidada haja das datas de férias de todos os funcionários, a equipe de recursos humanos tem dificuldade em distribuir as ausências e garantir que cobertura suficiente durante os períodos de férias.
Tempo e esforço	O processo manual e verbal requer mais tempo e esforço da equipe de recursos humanos. A necessidade de coleta, registro e rastreamento de pedidos manuais é demorada e propensa a erros.
Transparência e imparcialidade	A ausência de um sistema automatizado prejudica a transparência e imparcialidade no processo de concessão de férias. Sem uma estrutura clara e equitativa, há percepção de favorecimento ou tratamento injusto por parte dos funcionários.

Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2022).

Para a contenção de um problema é necessário empenho, apuração e uma criteriosa análise nas possíveis correções, entretanto, quando solucionadas, viabilizam grandes reparos e progressos. O problema encontrado trata-se de algo sério e importante, o que exigia um plano de ação organizado e, portanto, uma implementação adequada, a fim de atingir os objetivos.

4.3 Proposta de Melhoria para Procedimentos de Concessão de Férias

A gestão eficiente dos recursos humanos nos órgãos públicos municipais é essencial para garantir o bom funcionamento dessas instituições e a prestação de serviços de qualidade à população. Nesse sentido, a elaboração e implantação de normativas claras e objetivas acerca dos procedimentos de férias se torna uma necessidade, visando proporcionar transparência, equidade e organização no planejamento das ausências dos servidores municipais.

E diante o diagnóstico a Superintendência de Gestão de Recursos Humanos da Prefeitura de Arapiraca apresentou proposta a Sra. Ariluce Cerqueira, Secretária M. de Gestão Pública, para a elaboração de normativa/regulamento, considerando os seguintes pontos para esta ação:

- a) Estabelecer critérios claros e transparentes para a concessão de férias aos servidores públicos municipais, levando em consideração a legislação vigente e as peculiaridades do órgão trabalhista em questão;

- b) Padronizar os procedimentos relativos à solicitação, autorização, planejamento e registro das férias, de forma a facilitar a organização interna e a substituição dos servidores em período de ausência;
- c) Promover a equidade na distribuição das férias, evitando situações de concentração de afastamentos em determinados períodos ou departamentos, o que poderia comprometer a continuidade dos serviços;

A Secretária, aceitou a sugestão e optou que, ao invés de normativa, fosse elaborado um Decreto, levando em conta que, o decreto se define como uma ordem restrita pelo poder executivo para que sejam determinadas leis já existentes, ademais, os decretos têm força de lei e são cumpridos a todas as pessoas dentro do órgão onde são promulgadas. Para elaboração do ato, foi considerado os pontos expressos na tabela 4, abaixo.

Tabela 4 - Ações para efetivação da proposta melhoria para os procedimentos de concessão de férias – Prefeitura de Arapiraca.

AÇÕES PARA EFETIVAÇÃO DA PROPOSTA MELHORIA PARA OS PROCEDIMENTOS DE CONCESSÃO DE FÉRIAS – PREFEITURA DE ARAPIRACA	
Análise da legislação vigente	Foi realizado um estudo das leis trabalhistas e regulamentações pertinentes à concessão de férias, a fim de embasar o documento municipal e garantir a conformidade legal.
Diagnóstico interno	Avaliação das características e necessidades específicas da Prefeitura de Arapiraca, considerando a quantidade de servidores, a demanda de trabalho e a sazonalidade das atividades.
Elaboração do Decreto	Com base nas informações coletadas, inicia o desenvolvimento da minuta do decreto, com intuito de estabelecer critérios de concessão de férias, prazos para solicitação, procedimentos para autorização, prazos de antecedência mínima, forma de registro e demais diretrizes necessárias.
Divulgação e treinamento	Posteriormente autorização do Decreto, é necessário a realização de ampla divulgação entre os servidores, esclarecendo os direitos e deveres relacionados às férias, bem como treinamentos promover para garantir o entendimento adequado das novas regras.
Implantação e acompanhamento	Na fase de implementação do novo procedimento, é indispensável o acompanhamento da evolução ao longo do tempo, fazendo ajustes quando necessário e avaliando a satisfação dos servidores e melhoria nos processos internos.

Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2023).

O que foi sugerido, é medida indispensável para promover a transparência, a equidade e a organização na gestão dos recursos humanos. Ao estabelecer critérios claros e transparentes para o procedimento, é eminente a contribuição para uma distribuição justa das férias, evitando problemas de substituição de servidores ausentes e possibilitará uma melhor continuidade dos serviços prestados à população.

Outrossim, no contexto de uma gestão pública eficiente, a otimização dos processos administrativos é fundamental para garantir a transparência, agilidade e eficiência no serviço prestado à população.

Após análise de legislações municipais e federais que tratavam sobre férias, seguidamente do estudo dos decretos e normativas utilizadas em outras entidades públicas, foi elaborado a minuta do Decreto, em conjunto com a Secretária Municipal de Gestão Pública, Sra. Maria Ariluce de Cerqueira e o Assessor Técnico, Sr. Elvisson Barbosa Amorim.

A elaboração passou por diversos ajustes, tanto é que, começou a análise em janeiro de 2022 e se estendeu até 31/05/2023 – data de publicação em diário oficial. Entretanto, para chegar à finalização o procedimento passou pelos seguintes órgãos:

- Assessoria de Estratégia e Modernização, que após análise considerou a minuta apta para decreto;
- Procuradoria Geral do Município para que assegurassem que se encontrava em concordância com a forma e os demais preceitos legais, sendo também deferido.

A seguir o documento deixou de ser minuta e passou a ser Decreto com o nº 2.829, de 27 de abril de 2023 - anexo, onde foi submetido as assinaturas devidas. O Decreto, dispõe sobre procedimentos para concessão, usufruto e pagamento do adicional de férias no Âmbito dos Órgãos da Administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo do Município de Arapiraca.

Ademais, define conceitos de férias como direito constitucional, enfatiza a necessidade de uniformizar os procedimentos administrativos e de orientar os servidores da Prefeitura de Arapiraca, bem como, a importância da definição de normas e procedimentos para o efetivo controle da administração pública.

Este documento, estabelece regras para processamento, concessão e usufruto, define ainda escala de férias, entre outros pontos imprescindíveis. Além disso, foram elaborados fluxogramas, no padrão do órgão estudado e editado com base nos direcionamentos da gestora da pasta, no sentido de atender ao Decreto, em especial ao seu capítulo III:

Art. 8º As férias dos servidores deverão ser organizadas anualmente em escala mensal, no âmbito da unidade setorial em que for especificadamente lotado, cuja escala deverá ser encaminhada a Secretaria Municipal de Gestão Pública.

Art. 9º Compete a Secretaria/órgão/ente, garantir que todos os servidores que façam parte do seu quadro de pessoal, sejam incluídos na escala de Férias, de modo que se mantenha o funcionamento permanente da unidade.

§ 1º A concessão das férias será participada ao servidor, através do comunicado de férias, conforme modelo contido no Anexo II, com antecedência de, no mínimo, 10 (dez) dias corridos.

§ 2º Os membros de uma família, que fizerem parte do Quadro de Servidores da Prefeitura de Arapiraca, terão direito a gozar férias no mesmo período, se assim o desejarem e se disto não resultar prejuízo para o serviço.

Art. 10. As férias programadas, cujos períodos coincidam, parcial ou totalmente, com períodos de licenças ou afastamentos, legalmente instituídos, devem ser reprogramadas, vedada a acumulação para o exercício seguinte.

Parágrafo único. Quando não for possível a reprogramação das férias no mesmo ano, excepcionalmente, será permitida a acumulação de férias para o exercício seguinte, nos casos de:

I – Licenças à gestante, à adotante e licença paternidade; e

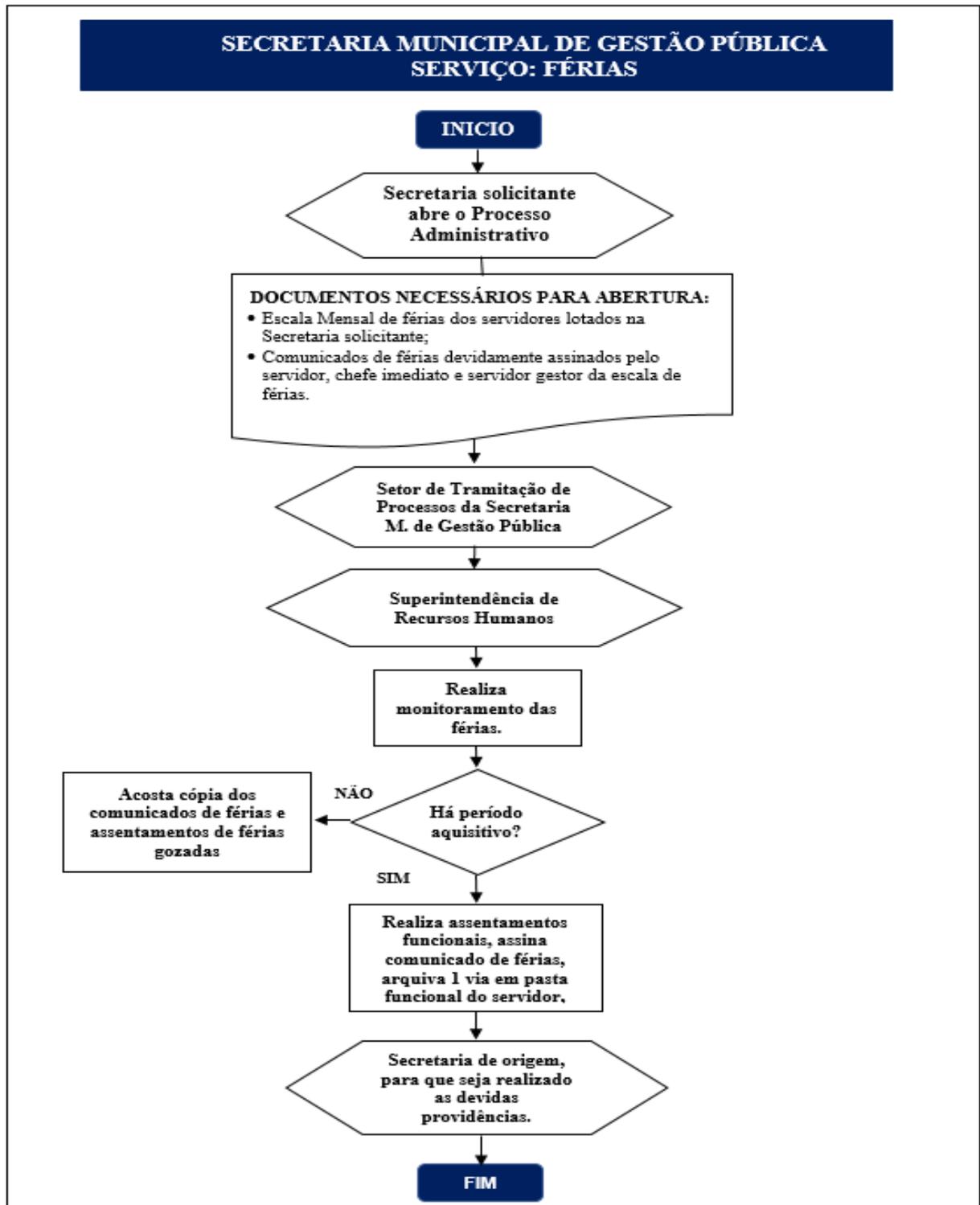
II – Licenças para tratar da própria saúde, exclusivamente para os períodos considerados de efetivo exercício.

Art. 11. O gozo de férias deverá ocorrer de acordo com o interesse do servidor e a conveniência da Administração.

Art. 12. Excepcionalmente, em caso de a Secretaria/órgão/ente não ter dado ciência ao servidor sobre a escala/programação anual de férias e não ter encaminhado à Secretaria Municipal de Gestão Pública, o servidor poderá requerer suas férias, condicionada à aprovação final da Secretaria de lotação do servidor.

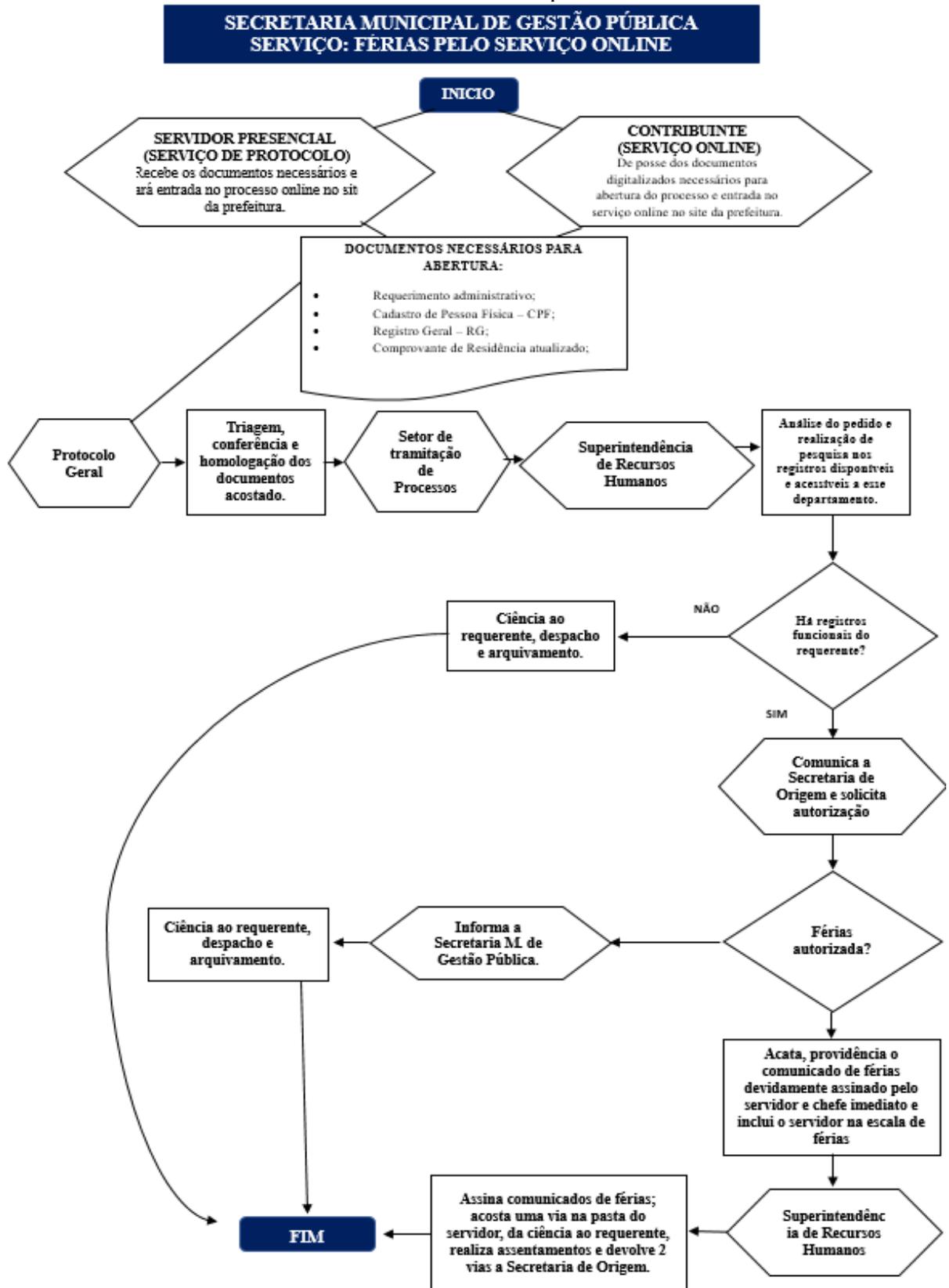
Segue abaixo fluxo interno que corresponde a escala mensal, organizado no âmbito da unidade setorial de lotação do servidor:

Imagem 1 - Fluxo dos Serviço atual de férias para trâmites internos – escala mensal de férias - 2023 - Prefeitura de Arapiraca.



Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2023).

Imagem 2 - Fluxo dos Serviço atual de férias para trâmites externos – para casos excepcionais - 2023 - Prefeitura de Arapiraca.



Fonte: Autoria própria – com base nas informações fornecidas pelo Município (2023).

4.4 Benefícios da Implementação de Decreto de Normatização e Padronização dos Procedimentos de Concessão de Férias

A implementação do decreto para normatização e padronização dos procedimentos para concessão de férias na Prefeitura de Arapiraca, além de enfatizar a importância do descanso remunerado, para a recuperação física e mental, traz diversos benefícios para a Administração Pública do Município de Arapiraca, vejamos:

O decreto estabeleceu procedimentos para a concessão de férias, trazendo transparência ao processo, garantindo que todos os funcionários tenham conhecimento claro das regras e critérios para a concessão. Com intuito de evitar possíveis discrepâncias, favorecimentos ou alegações de tratamento injusto.

Ao estabelecer critérios para a concessão de férias, o decreto garantiu que todos os funcionários tenham oportunidades iguais de desfrutar de períodos de descanso. Isso evita possíveis favoritismos ou práticas discriminatórias e promove a justiça no ambiente de trabalho.

Com procedimentos normatizados e expressivos, a gestão das férias se torna mais eficiente e organizada. O decreto estabeleceu prazos e formas de solicitação, permitindo um planejamento mais adequado da cobertura das funções durante as ausências dos servidores em férias. Isso reduz o impacto nas operações do órgão público e facilita a continuidade dos serviços prestados.

Ao estabelecer regras claras, o ato normativo proporcionou segurança jurídica tanto para os funcionários quanto para o órgão público. Isso evita divergências ou conflitos relacionados à concessão de férias e ajuda a mitigar potenciais controvérsias legais.

Por fim, a padronização dos procedimentos e a garantia de igualdade de oportunidades na concessão de férias funcionam para o bem-estar dos servidores da Prefeitura de Arapiraca. O direito a férias regulares é essencial para o descanso, recuperação física e mental, redução do estresse e aumento da satisfação no trabalho. Ao assegurar um processo justo e transparente, o decreto promove um ambiente de trabalho saudável.

Se faz necessário, enfatizar que, a implementação do decreto está na fase inicial, uma vez que, foi publicado em diário oficial somente em maio de 2023, então os seus benefícios serão muito mais precisos e visíveis ao decorrer do seu usufruto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão eficiente dos recursos humanos nos órgãos públicos municipais é essencial para garantir o bom funcionamento dessas instituições e a prestação de serviços de qualidade à população. Nesse sentido, a elaboração e implantação de normativas claras e objetivas acerca dos procedimentos de férias se torna uma necessidade, visando proporcionar transparência, equidade e organização no planejamento das ausências dos servidores municipais.

As férias são direitos fundamentais dos trabalhadores, garantidos pela Constituição Federal, e devem ser asseguradas também aos servidores públicos municipais. No entanto, a ausência de uma normativa específica pode gerar problemas como falta de padronização, dificuldades na substituição de funcionários em período de descanso e sobrecarga de demandas quando vários servidores se ausentam ao mesmo tempo.

Além disso, a ausência de uma normativa clara pode gerar insatisfação entre os servidores, já que critérios subjetivos podem ser utilizados na concessão das férias, levando a interpretações distintas e possíveis situações de injustiça ou desigualdade.

[..] fala-se em poder regulamentar; preferimos falar em poder normativo, já que aquele não esgota toda a competência normativa da Administração Pública; é apenas uma de suas formas de expressão, coexistindo com outras, conforme se verá. Os atos pelos quais a Administração exerce o seu poder normativo têm em comum com a lei o fato de emanarem normas, ou seja, atos com efeitos gerais e abstratos (DI PIETRO, 2020).

De acordo com Di Pietro (2016, p. 61 a 64), atos normativos são fontes do direito administrativo, são expedidos pelo Chefe do Poder Executivo, esses atos podem ser enquadrados como regulamentos, sendo regulamentados por decreto. Esses atos têm efeito concreto, quando solucionam caso individuais. Os atos devem ser expedidos com observância da Constituição e das leis, sendo necessário a submissão a órgãos de controle e jurídicos, sendo passíveis de correção, após análise.

Ainda segundo o autor, os regulamentos existem quando a lei deixa um espaço para que a Administração Pública decida discricionariamente a maneira como deve ser cumprida a lei. O problema desse estudo buscou analisar e compreender se a Prefeitura Municipal de Arapiraca/AL enfrenta dificuldades nos procedimentos de concessão de férias aos servidores públicos, apurado por meio do estudo de caso. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi possível investigar a importância desses procedimentos para o bom funcionamento da gestão pública e para o bem-estar dos servidores municipais.

Ao longo do estudo, observamos que os procedimentos de férias desempenham um papel crucial na garantia do direito ao descanso e à recuperação da energia física e mental dos servidores. Além disso, as férias são fundamentais para a motivação, produtividade e qualidade do trabalho, uma vez que permitem a renovação das energias, a recarga das baterias e a oportunidade de dedicar tempo à família, ao lazer e ao autocuidado.

A pesquisa revelou que, o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Municipais, estabelece regras somente sobre o que faz jus aos direitos do gozo de férias dos servidores, sem menção a procedimentos. Identificamos que as solicitações eram realizadas verbalmente e de pronto atendimento, o que impactava diretamente na falta de planejamento e organização, ausência de um sistema de registro e controle eficaz, erros e equívocos, inexistência de padronização, desperdício de tempo e esforço, deficiência na transparência e imparcialidade, entre outros aspectos que podem prejudicar a efetividade dos procedimentos de férias.

Dessa forma, foi possível constatar que as objeções mencionadas acima são resultadas da falta de regulamentação na área, e que isso trazia consequências negativas para administração municipal. Nesse sentido, é fundamental o aprimoramento da metodologia utilizada internamente, adotando medidas que facilitem e assegurem o gozo das férias pelos servidores.

Diante desse contexto, foi sugerida a implantação de um ato normativo específico, que estabelecesse regras e procedimentos claros para a concessão de férias na prefeitura. Essa proposta foi submetida à administração municipal, que acatou a recomendação e se comprometeu a implementar as medidas sugeridas.

Essa implantação acompanha benefícios significativos para todos os envolvidos. Para os servidores, traz maior segurança jurídica e transparência na concessão de férias, garantindo o direito ao descanso e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, a padronização dos procedimentos contribui para a redução de conflitos e para um melhor planejamento por parte dos funcionários.

Já para a administração municipal, a normatização dos procedimentos de férias oferece ganhos em termos de eficiência e gestão de recursos humanos. Com diretrizes claras, é possível otimizar a alocação de pessoal, evitar a sobreposição de períodos de férias e garantir a continuidade dos serviços públicos de forma adequada.

Ademais, é importante ressaltar que a implantação desse ato normativo não se trata apenas de uma ação pontual, mas sim de um processo contínuo. Nesse sentido, é sugerido a

criação de mecanismos de avaliação e atualização periódica dessas diretrizes, a fim de adaptá-las às necessidades e demandas em constante evolução.

Por fim, acredita-se que a implantação do ato normativo para normatizar e regulamentar os procedimentos de férias nesta prefeitura é um passo fundamental para o aprimoramento da gestão pública. A padronização dos processos contribuirá para a eficiência administrativa, satisfação dos servidores e melhoria dos serviços prestados à população.

É válido destacar que este trabalho representa uma contribuição inicial para a discussão e implementação dessas medidas. Recomenda-se que futuras pesquisas e estudos sejam realizados para aprofundar a compreensão sobre o tema, bem como avaliar os impactos da implantação do ato normativo.

Espera-se que os resultados apresentados neste estudo possam subsidiar a tomada de decisão e estimular a adoção de medidas semelhantes em outras esferas da administração pública, visando sempre à melhoria das condições de trabalho dos servidores e ao fortalecimento da gestão municipal como um todo.

REFERÊNCIAS

AMAURI, M. N. **Curso de Direito do Trabalho**: história e teoria geral do direito do trabalho, relações individuais e coletivas do trabalho. 19. ed., São Paulo: Saraiva. 2004.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.

ARAPIRACA. Prefeitura de Arapiraca. [2022]. Disponível em: <https://web.arapiraca.al.gov.br/secretarias-e-orgaos/gestao-publica/>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ARAPIRACA. **Lei Orgânica do Município de Arapiraca**. Dispõe sobre a organização do Município. Arapiraca: [s. n.], 1990.

ARAPIRACA. **Lei nº 3.294/2018**. Município de Arapiraca. Publica e registrada no Quadro de Avisos do Centro Administrativo Antônio Rocha conforme os termos do Art. 9º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Lei Orgânica do Município, aos 30 de maio de 2018.

ARAPIRACA. **Texto consolidado das leis 1.782/93 e 2.008/98, que tratam do regime jurídico único dos servidores públicos municipais**. Município de Arapiraca. Em vigor na data de sua publicação e seus efeitos se produzirão a partir de 1º de janeiro de 1993. Publicada e registrada no Departamento de Serviços Gerais da Secretaria de Administração, em 18 dias do mês de agosto de 1999.

BONINI, L. A; SBAGIA, R. O Modelo de Design Thinking como Indutor da Inovação nas Empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 03 – 25, jan/jun. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRASIL. **Carta de Lei de 25 de março de 1824**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 5.452/1943 – Consolidação das Leis de trabalho**. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm. Acesso em: 30 maio 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1999**. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm. Acesso em: 10 mai. 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma do Estado dos Anos 90: lógica e mecanismos de controle.** 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2023.

CAMÕES, M. R. S. **Gestão de pessoas: base teórica e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

CARNEIRO, A. P. **Gestão de Serviços Públicos: estratégia de utilização do Ciclo PDCA para Organização e Reestruturação do Processo de Férias dos servidores do Instituto Federal do Rio de Janeiro.** [2018]. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/9138>. Acesso em: 08 jul. 2022.

CARRION, Valentin. **Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho.** 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do Trabalho.** 14. ed. São Paulo: LTr, 2015.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho.** 6. ed. São Paulo: LTr, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 11. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 29. ed. Rio de Janeiro: Forense. 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 33. ed. Rio de Janeiro: Forense. 2020.

FERREIRA, M. P.; REIS, P. R. S. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: conceitos e práticas.** São Paulo: 2017, Atlas.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 14. ed. São Paulo: 2014. Atlas.

GOTTSHALK, Elson G. **Férias Anuais Remuneradas.** São Paulo: Max Limonad, 1956.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Repositório FGV de Periódicos e Revistas**, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284/4875>. Acesso em: 03 mar. 2022

JACOBSEN, A. L.; MORRETO NETO, L. M. **Teorias da Administração II**: v. 1, Florianópolis: UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas, Fundamentos e Tendências**. Brasília: ENAP, 2015. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2521/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2022.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Malheiros, 1989.

MEIRELLES, M. S. **Gestão de Pessoas na Administração Pública**: reflexões sobre o Serviço Civil no Brasil. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2003.

MORAIS. **Princípio da Eficiência na Administração Pública**. 2014. Disponível em: https://eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf. Acesso em: 31 maio 2023.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de Direito do Trabalho**: história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho. 24. ed. ver., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2016, 180 p.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o Governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PACHECO; & PACHECO. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, J. M. Reforma do Estado e Transparência: estratégias de controle da corrupção no Brasil. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal. **Anais [...]**. Lisboa, Portugal, 2002. p. 8-11. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/9nJHNphDsQSk3SwXvgRzCNr/>. Acesso em: 12 abr 2023.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANABIO, M. T. *et al.* **Administração Pública Contemporânea**: política, democracia e gestão. Juiz de Fora: Editora UFJF, 2013.

SARAVIA, E. J. Administração Pública e Administração de Empresas: quem inspira a quem? **Revista ADM.MADE**, ano 10, v. 14, n. 3 p. 1-8, out./dez., 2010.

SÃO PAULO. **Decreto N° 55.824/2014**. Prefeitura do Município de São Paulo, aos 30 de dezembro de 2014, 461° da fundação de São Paulo.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, M. D. S. **Recursos Humanos no Setor Público**: técnico em serviços públicos. Cuiabá: UFMT e Rede e-Tec Brasil, 2013. Disponível em: <https://ifmg.edu.br/ceadop3/apostilas/recursos-humanos-no-setor-publico>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SOUZA, E. R. L. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. 2018, 33 p. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/178/TCC%20-%20Elaine%20Regina%20Lopes%20Souza%20%28P%C3%B3s%20Banca%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 jun. 2022.

SÜSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de Direito do Trabalho**. 22. ed. Atualizada por Arnaldo Süssekind e João de Lima Teixeira Filho. Vol. I. São Paulo: LTr, 2005. 2v.

TAVARES, R. A. C.; SOUZA, M. V. P. A Percepção Holística da Administração Gerencial no Serviço Público. **Revista de Administração Geral**. v. 1, n. 2, p. 138-153. 2015.

TEIXEIRA, L. R. **Administração pública brasileira**. Brasília: PNAP; Recife: UPE/NEAD, 2022. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/643237/2/Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 31 maio 2023.

TORRES, M. D. F. **Estado, democracia e Administração Pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2004.

TREMEL, R; CALCINI, R (org.). **Reforma Trabalhista**. Campina Grande: EDUEPB, 2018.

ZANELLI, J. C; ANDRADE, J. E. B; BASTOS, A. V. B; (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.